

TALLINNA TEHNIKAÜLIKOOL
TALLINNA KOLLEDŽ

Rahvusvaheline majandus ja ärikorraldus

Hannes Agurajuja

**VÄLISTURGUDELE SISENEMISE VÕIMALUSTE
VÄLJASELGITAMINE MODULE PIPES OÜ NÄITEL**

Lõputöö

Juhendaja: Olev Tõru, *MBS*

Tallinn 2015

SISUKORD

SISSEJUHATUS	3
1. LÄHENEMISVIIS PÕHJAMAADE TURGUDELE	5
1.1. Rahvusvahelisele turule sisenemise motiivid	5
1.2. Rahvusvahelisele turule sisenemise viisid ja nende iseloomustamine	6
1.2.1. Ekspordi kaudu turule sisenemine	7
1.2.2. Lepinguline turule sisenemine	11
1.2.3. Muud turule sisenemise viisid	12
1.3. Boston Consulting Group rahvusvaheliste turgude hindamise maatriks	14
2. UURINGU OBJEKT JA METOODIKA	17
2.1. Ettevõtte tegevuse ülevaade	17
2.2. Uuringu meetodika	20
2.2.1. Andmeallikate selgitamine	20
2.2.2. Esmased andmed	21
2.2.3. Teisesed andmed	22
2.3. Lõputööks kasutatavad meetodikad	24
3. TURU- JA SÜVAINTERVJUUDE ANALÜÜS	26
3.1. Põhjamaa riikide atraktiivsus	26
3.2. Module Pipes OÜ konkurentsieelis Põhjamaa riikides	31
3.3. Ettepanekud ettevõttele turu valikuks	35
3.4. Järeldused ja ettepanekud	36
KOKKUVÕTE	37
VIIDATUD KIRJANDUS	40
LISAD	42
Lisa 1. Moodulkatlamaja välisvaade	42
Lisa 2. Moodulkatlamaja põhimõtteline skeem	43
Lisa 3. Süvaintervjuu küsimustik	44
SUMMARY	45

SISSEJUHATUS

Teema on autorile tema ettevõtte Module Pipes OÜ vaatenurgast väga aktuaalne, kuna hetkel toimub koostöö Põhjamaade turgudega moodulmajadesse paigaldatavate torutööde teostamise tasemel. Kuid tänaseks on välja töötatud uus potentsiaalset nõudlust omav toode, moodulkatlamaja. Põhjamaade alla käsitletakse antud uurimuses Soomet, Rootsit ja Norrat.

Käesoleva lõputöö uuritavaks probleemiks on autori ettevõtte Module Pipes OÜ poolt pakutava toote, moodulkatlamaja, sobivus ja potentsiaalne nõudlus Põhjamaades. Töö eesmärgiks on välja selgitada atraktiivseim turg Põhjamaadest, millest turustamisel alustada ning toote ja toote tugevuste sobivus valitud maadesse. Põhjamaade all vaadeldakse Soome, Rootsi ja Norra riiki. Taanit antud töös ei uurita, kuna autoril puudub tööalane kogemus ja kontakt antud riigiga.

Uurimiseks kasutatakse esmastest andmeallikatest süvaintervjuusid valitud riikide valdkonnaspetsialistidest esindajatega ning teiseseid andmeid kogutakse varem avaldatud riikide kohta käiva info ja majandusnäitajate hulgast. Andmete analüüsimiseks ja tulemuse mõõtmiseks kasutatakse Boston Consulting Group rahvusvaheliste turgude hindamise maatriksit.

Boston Consulting Group maatriks analüüsib valitud tootele sobivaima turu leidmiseks turu atraktiivsust ja toote konkurentsieeliseid iga vaadeldava riigi suhtes. Turu atraktiivsuse mõõtmisel analüüsitakse vaadeldavate turgude majanduslikku seisut, konkurentsisisituatsiooni ja mittekontrollitavaid elemente. Toote tugevuste ehk konkurentsieeliste mõõtmiseks iga vaadeldava riigi suhtes analüüsitakse turundussuutlikkust, toodet ja tema positsiooni, tehnoloogilist positsiooni ning toote kvaliteeti ja turu toetust.

Lõputöö esimeses peatükis kirjeldatakse uutele turgudele sisenemist teoreetilisest aspektist. On välja toodud rahvusvaheliste turgudele sisenemise motiivid ning välisturule sisenemise viisid ja nende iseloomustamine. Tuuakse ka teoreetiline käsitlus Boston Consulting Group rahvusvaheliste turgude hindamise maatriksi kohta ja tema päritolu, ajaloo ja arengu kohta.

Teises osas on kirjeldatud uuringu objekti ja meetodikat. Uuringu objektiks on ettevõtte Module Pipes OÜ ja pakutav uudne lahendus hoonete kütmisel, moodulkatlamaja. Samuti on kirjeldatud

uurimistöödeks vajalikke meetodeid ning tehtud antuks tööks nendest lähtuvalt parim ja sobilikuim valik.

Kolmandas osas käsitletakse nii allikatest kogutavaid teisesid andmeid kui süvaintervjuudelt saadud kvalitatatiivseid vastuseid, et analüüsida Bostoni maatriksi järgi milline riik sobiks antud tootele Põhjamaadesse sisenemiseks esimeseks.

Töö on autorile väga praktilise väärtusega, kuna tegelikkuses toimub juba koostöö mainitud Põhjamaadega ja on ka tarnitud esimesed moodulkatlamajad. Samuti on Eesti tuntud innovatiivsete lahenduste ja rohke töötegemise tahte ning odavama tööjõu poolest, mis võiks tuua moodulkatlamajade suurema nõudluse korral kasu ka Eesti majandusele.

1. LÄHENEMISVIIS PÕHJAMAASE TURGUDELE

1.1. Rahvusvahelisele turule sisenemise motiivid

Uuele turule sisenemiseks tuleb ettevõttel teha esmalt põhjalik eeltöö, selgitada välja turu atraktiivsus ettevõttele ja pakutavale tootele või teenusele ning arvestada kõikide riskide, ohtude, võimaluste ja tugevustega. Silmas tuleb pidada ka uuelt turult saadavat kasumlikkust, mis esimestel aastatel ei pruugi üldse positiivne olla.

Esmalt tuleb ettevõttel teadvustada rahvusvahelisele turule sisenemise planeerimise tähtsust. Olulisuse mõistmisel, leiab juhtkond ka piiratuimate võimaluste juures vahendeid rahvusvahelisele turule jõudmiseks. (1, lk 78)

Välisurule sisenemiseks püstitatakse esmalt mõistlikud ja motiveerivad eesmärgid, mis on kooskõlas ettevõtte põhitaotlustega. (*ibid.*)

Ann Vihalema järgi on turule sisenemise üldisteks eesmärkideks (*ibid.*):

- Kasumi saamine ja selle suurendamine;
- Tulevase kasvu kindlustamine;
- Olemasoleva turupositsiooni tugevdamine;
- Konkurentsieeliste säilitamine;
- Tootmispotentsiaali realiseerimine.

Rahvusvahelistele turgudele sisenemise eesmärgid tulenevad ettevõtte lähematest ja kaugematest arengueesmärkidest. (*ibid.*)

Välisurule sisenemise motiivid jaotatakse Ann Vihalema järgi (*ibid.*):

- Sisemisteks;
- Välisteks.

Erinevaid ettevõtteid iseloomustab nende eesmärgid. Sisemised motiivid on seotud ettevõtte endaga, välimised lähtuvad ümbritsevast keskkonnast, kodu- ja välisurgudest jm. (1, lk 79)

Ann Vihalem on märkinud sisenemistegevuste iseloomud järgnevalt (*ibid.*).

- Proaktiivne (eelaktiivne)- juhtkonna tahe, kasumi ja kasvu eesmärgid, turundustegevuse eelised, ainuldaane toode, tootmise hajutamine, mastaabisääst, välisturu võimalused, eksporditoetused.
- Reaktiivne (järelaktiivne)- riski hajutamine, sesoonikaupade müügiaja pikendamine, ressursside ülejäämine, tellimused, koduturu väiksus, turuosa kahanemine.

Kui proaktiivne tegevus on oma loomult pigem agressiivne, tõmbelise loomuga, siis reaktiivsele on omane passiivsus, tõukelisus. Proaktiivse tegevuse korral ettevõtte läheb välisturule omal initsiatiivil, tal on huvi otsida uusi turundusvõimalusi, reaktiivse puhul ettevõtte tegutsemise olemine suuresti sise- ja välismõjudest. (1, lk79)

1.2. Rahvusvahelisele turule sisenemise viisid ja nende iseloomustamine

Ajalugu on näidanud, et suur osa käesoleval hetkel rahvusvahelistel turgudel edukalt tegutsevaid ettevõtteid on alustanud oma eksporditegevust juhusliku aje toimet- juhuslik tellimus välismaalt, juhuslik kohtumine tulevase ostjaga. (2, lk43)

Tabel 1. Välisturule sisenemise viisid

Kodumaine tootmine	Välismaine tootmine
1. Kaudne ekspordimine: <ul style="list-style-type: none">- Ekspordikorraldusfirma;- Kodumaine müügifirma;- Koostöö.	Litsentseerimine Haruettevõtte Ühisettevõtte Kohapealne montaaž Lepinguline tootmine
2. Otsene ekspordimine: <ul style="list-style-type: none">- Välismaine turustaja;- Agent;- Välismaine turustus-, turundusosakond.	

Allikas: (1, lk 85)

Sisenemismeetod loob võimaluse ettevõtte toodete, tehnoloogia ja juhtimiskogemuse pääsu rahvusvahelisele turule. Sobiliku meetodi valik sõltub vägagi palju rahvusvahelise turunduse kontrollimise tugevusest. (1, lk 84-85)

1.2.1. Ekspordi kaudu turule sisenemine

Rahvusvahelisele turule pääsemise esimeseks sammuks on tavaliselt ekspordimine, andes ettevõttele teadmisi ja oskusi. Ettevõtte produkt toodetakse kodumaal ja viiakse seejärel sihtriiki.

(1, lk 90)

Ann Vihalema järgi on ekspordimisel mitmeid eeliseid (*ibid.*):

- Madalad lähtekulud;
- Tagasihoidlik risk;
- Kohene kasum;
- Rikkalikud kogemused.

Kui uuele turule sisenetakse ekspordi kaudu, siis esmalt müüakse sihtturule toodet ennast.

Ekspordimise tehinguid võib omakorda jaotada järgnevalt (2, lk 43):

- Kaudne eksport;
- Otsene eksport;
- Vahetu eksport lõpptarbijatele.

Kui kaupa müüakse välisturule läbi ekspordööri kodumaal asuva vahendaja, siis on tegemist kaudse ekspordiga. Tavaliselt otsustavad kaudse ekspordi kasuks just oma tegevust ja ettevõtte võimalusi hoolikalt kavandavad väike- ja keskmise suurusega ettevõtted. (2, lk 44)

Kaudseks ekspordiks võib kasutada erinevaid kodumaiseid ekspordivahendajaid, näiteks tooraine väljaveofirmasid, välismaiseid agente ja esindajaid ning ekspordi korraldusfirmasid. (1, lk 92)

Kaudse ekspordi tugevused Ann Vihalema järgi (*ibid.*):

- Väikesed investeeringud;
- Tagasihoidlik risk;
- Tegutsemisvõimalus sihtturgu tundmata;
- Turundusprobleemidest vabanemine;
- Kohene tulu.

Kaudse eksportimise nõrkused Ann Vihalema järgi (*ibid.*):

- Väike kasum;
- Olematu turukontroll;
- Otsekontakti puudumine tarbijatega;
- Paindumatus ja aeglus tarbijaeelistuste muutumisel;
- Ekspordifirmast sõltumine.

Kaudne eksport osutub sobilikuks, kui ettevõtte ressursid on piiratud ja välisuru tähtsus ega seatud eesmärgid ei ole väga kõrged. Ettevõttele, kes soovib välisurgudel tuntavat kasu, ei pruugi kaudne eksport sobida. (3, lk10)

Kasutatavaim meetod eksportimiseks on kaudne eksportimine, kuid see ei pruugi olla turunduslikult efektiivseim, kuna üha rohkem ettevõtteid teeb investeeringuid välisurgude võitmiseks. (1, lk 93)

Maailma majanduses üldtuntud vahendajatüübid Ann Vihalema järgi. (*Ibid.*)

1. Ekspordikorraldusfirma- firma, kes hangib tellimusi ja sooritab komisjonitasu eest klientidele eksporditehinguid. Majanduslik kasu tuleb sellest, et teenuseid pakutakse korraga paljudele tootjatele. Sisuliselt asendab ta ettevõtte ekspordiosakonda.
2. Tootja kodumaal paiknev välismaine müügiorganisatsioon- eksportimine on kaudseim siis, kui vahendaja ostab kauba tootja koduturult hilisemaks edasimüümiseks välisriigis. Rahvusvahelises praktikas on välisuru vallutamiseks levinud vormid nagu välismaise vahendaja ostufirma, välismaise firma haruettevõtte, saatkonna või muu organisatsioon või rahvusvahelise kaubandusorganisatsiooni kohalik kontor.
3. Koostööline organisatsioon- teistega ühiselt tegutsedes võib loobuda firmasisese ekspordiosakonna loomisest. Koostöövormina kasutatakse kas kaubandusassotsiatsiooni, väliskaubandusfirmat või niinimetatud „*Seaseljas sõitmist*“.

Otsese ekspordi korral kodumaise vahendaja teenuseid ei kasutata ja tootja on ise rahvusvahelise müügilepingu üheks pooleks- eksporditööriks, see aga ei tähenda, et vahendajat üldse ei kasutata. Tavaliselt käib töö sihtturul alaliselt vahendaja osavõtul. (2, lk 44)

Reeglina on eksporditegevuse koordineerimiseks vajalik oma ekspordiosakond, mis võib koosneda ainult ühest inimesest või mõnel juhtumil olla isegi eraldi üksus. (3, lk 11)

Ann Vihalema kohaselt erineb otsene ekspordimine kaudsest järgmiste tegurite poolest (1, lk 97):

- Turgude valimine on tootja enda asi;
- Ekspordimist teostab tootja ise, mitte selleks valitud organisatsioon;
- Turundustegevuse ja dokumentide vormistamise kogu vastutus lasub tootja ekspordiosakonnal;

Ann Vihalema kohaselt on otsesel ekspordimisel kaudsega võrreldes järgmised eelised (*ibid.*):

- Suurem müügikogus ja kasum;
- Tugev kontrollrahvusvahelise turunduse plaanide koostamise ja täitmise üle;
- Kiirem ja kvaliteetsem tagasiside;
- Suurem turunduslik rõhuasetus toote omapärale;
- Parem võimalus kasutada tootja kaubamärke, patente ja muid mittemateriaalseid väärtusi;
- Rikkalikum rahvusvahelise turunduse kogemustepagas.

Otsese ekspordi sobivus võrreldes eelnevate viisidega on ekspordiks keerulisem ja riskantsem, kuid võimaldab paremaid müügitulemusi. Seega tootjale, kes on kindlalt otsustanud välisurul läbi lüüa, sobib selline ekspordiliik. (3, lk 11)

Ann Vihalema kirjutab oma raamatus „Rahvusvaheline turundus“, et üldiselt kehtib reegel, et suurematele turgudele on kasulikum ise ekspordida, sest õige juhtimisega kaetakse ekspordiosakonna loomise ja funktsioneerimise kulud ja saadakse tulu. (1, lk 97)

Vihalema kohaselt on otsene ekspordiks edukas, kui tulevasi tarbijaid on lihtne määratleda ning nendeni jõudmine ei ole kulukas. Otsese ekspordimise nõrgaks küljeks võrreldes kaudsega on tunduvalt suurem risk, kuna kõik kulud ja kogu vastutus on tootja kanda. (*ibid.*)

Paul Pällini kohaselt on otsene ekspordiks levinuim välisurule mineku vorm. Peamised otsese ekspordiviisid on järgmised (3, lk 11-12).

- Välismaine müügiagent- otsivad tootele ostjaid komisjonitasu baasil (kaup nende omandisse vahepeal ei lähe). Tõenäoliselt esindab agent korraga mitut toodet, kuid mitte konkureerivat tootjat.
- Edasimüüjad (maaletoojad)- Maaletoojad on sihturul tegutsevad firmad, kes ostavad tooteid ja müüvad neid kasumiga oma turul edasi. Nad hoiavad laoseisu, mis teeb tooted turul kliendile kiiremini kättesaadavaks.

- Ladustusettevõtte välismaal- Ladustusüksuse rajamine sihtturule on kasulik, kui kliente leitakse seal kas agendi kaudu või kodumaalt otse müües, kuid nende kiiremaks teenindamiseks või transpordikulude optimeerimiseks on vajalik laoseisu hoidmine selles riigis.

Vahendajaid ei kasutata vahetu ekspordi puhul. Sellisel juhul on kaks põhilist võimalust, kauba müük otse lõpptarbijale või ettevõtte oma turustusbaasi loomine sihtturul kas filiaali või tütaretevõtte vormis. (2, lk 46)

Müües otse lõpptarbijale on Paul Pällini järgi erinevaid võimalusi (3, lk 12-13).

- Otsemüük jaekaubandusele- tarbekaupu saab müüa ka otse välismaistele jaekaubandusettevõtetele. Selleks võib kasutada kas müügiagendi või otsepostitust. Mõttekas on kasutada mõlemat varianti koos.
- Otsemüük lõppkasutajale- Selle variandi korral otsib kliente kodumaine ekspordiosakond. Enamasti on müük lõppkasutajale arvestatavaks variandiks, kui üksiktehingud on piisavalt mahukad ja ostjad on kontsentreeritud.
- Müük interneti teel- arvestatavaks müügikanaliks on Internet. See annab odava võimaluse ligipääsuks paljude riikide turgudele ning on eriti sobiv nišitoodetele, millel on ülemaailmselt küll piisavalt tarbijaid, kuid igas konkreetses riigis liiga vähe, et õigustada esinduse rajamist.

Ettevõtte turustusbaasi loomiseks sihtturul filiaali või tütaretevõtte vormis saab Paul Pällini järgi vaadelda järgnevalt (*ibid.*).

- Müügifiliaal välismaal- välismaine müügifiliaal tegeleb toodete müügi, jaotuse ja reklaamiga selles piirkonnas, müües enamasti kohalikele hulgimüüjatele või suurostjatele. Selle tegevus sarnaneb välismaise müügiagendi omaga, erinevuseks on, et selle juht allub otseselt eksportijale (on nende töötaja).
- Müügiesindus tütaretevõttena- Tegemist on eksportija omanduses oleva juriidilise isikuga sihtriigis. Sarnaselt kohalike edasimüüjatega ostab see kauba ise ära, mis muudab kauba kättesaamise kliendile lihtsamaks. Mängimine emaettevõttelt tütaretevõttele liikuva kauba siirdehindadega võimaldab optimeerida makse, suunates kasumi riiki, kus see on vähem maksustatav.

1.2.2. Lepinguline turule sisenemine

Kui turule sisenetakse lepinguliselt, siis luuakse eri riikide firmade vahel kestvad sidemed. Tootja, kes on turule põrgivas positsioonis edastab sihtriigi ettevõttele tehnoloogia, oskused, juhtimisstruktuuri jne. Materiaalsete väärtuste ülekandmist ei toimu lepingulise sisenemise korral, erinevalt näiteks ekspordist. Lepinguliselt turule sisenemine võib olla ka litsenseerimine, frantsiis ning tehnilised, teenindus- ja juhtimisalased kokkulepped. (1, lk 101)

Rahvusvahelise turu teenindamise lepinguline vorm on litsenseerimine, mille puhul firma lubab kindlaksmääratud tasu eest välismaisel ettevõttel kasutada oma tehnoloogilist oskusteavet, kaubamärki või muud intellektuaalomandit, mis on vajalik eduka toote turule toomiseks. Välismaise firma kanda jääb kogu tootmise, turustuse ja müügi organiseerimine. Kasumiks kodumaisele firmale on reeglina väike kindel summa pluss mingi protsendi tema intellektuaalomandi abil valmistatud toodete müügikäibest. (3, lk 13-14)

Konkreetsset kauba ekspordi ei toimu, vaid välisettevõttele antakse luba toota litsensiaandija firma toodet. Litsentsivõtja saab toodete tootmiseks täpsed juhised ja mitmesugust abi. Tavaliselt hindab kvaliteedi üle tehniline kontroll, mis garanteerib nende õige kasutamise. (1, lk 101)

Ann Vihalem on toonud välja litsenseerimise sisenemise eelised järgnevalt (1, lk 102):

- Ei edastata füüsilist toodet, vaid äriluba;
- Säilitatakse sihtriigis kontroll toote üle;
- Minnakse mööda sihtriigi imporditõketest;
- Kulutatakse sisenemisele suhteliselt vähe;
- Riskitakse kapitali kaotamisega tagasihoidlikult;
- Välditakse suuri veokulusid.

Litsentseerimise puudusteks võivad aga Ann Vihalema järgi olla (*ibid.*):

- Tulu absoluutmaht on tunduvalt väiksem kui ekspordimisel ja investeerimisel;
- Majanduslik risk on väga suur, kuna litsentsiandmisega sünnib võistleja koduturule või teise riiki;
- Ettevõtja võib mõnikord kaotada kontrolli toote üle;
- Litsentsiaandjal ei ole võimalik mõjutada litsentsivõtja turundusprogrammi.

Reeglina toimub litsentside ost ja müük peamiselt tööstuslikult arenenud riikide vahel. Liider rahvusvahelises litsentsikaubanduses on Ameerika Ühendriigid, kellele kuulub ligi pool kogu maailma litsentsikaubanduse käibest. (2, lk 47)

Ann Vihalem defineerib frantsiisi ehk ainumüügiõigust kui turule sisenemise vormi, mille puhul firma (litsentsiandja) litsentseerib äritegevuse süsteemi koos omandiõigusega sõltumatule välismaisele firmale(frantsiisivõtja) teatud tasu eest. Frantsiisi ostja teeb edaspidi ära müüja nime ja kaubamärgi ainuõiguse kasutamise ja järgib tema poolt ettekirjutatud poliitikat. Sageli garanteerib frantsiisiandja oma toote turustamise ainuõiguse frantsiisivõtjale teatud geograafilises piirkonnas kindlaks ajaperioodiks. (1, lk 103)

Frantsiisi ja litsentseerimise erinevus seisneb peaausjalikult selles, et üle kantakse äriorganisatsioon tervikuna ning suurem rõhk pannakse tegevuse kontrollimisele. (*ibid.*)

Frantsiisikokkuleppeid on Ann Vihalema kohaselt kahte tüüpi (*ibid.*).

- Tootja- ja tootenime frantsiis- on traditsiooniline kokkuleppe vorm, kus frantsiisivõtjad-vahendajad keskenduvad ühe firma toodangule ja teatud ulatuses samastavad ennast selle ettevõttega. Tootja annab frantsiisi paljudele jae- ja hulgemüüjatele.
- Täielik frantsiis- on uuem tüüp, millega luuakse frantsiisiandja ja – võtja täielikult integreeritud ja kestev suhe, mis hõlmab:
 - o Toodet;
 - o Tootemarki;
 - o Turundusstrateegiat;
 - o Kvaliteedikontrolli;
 - o Müügieeskirju;
 - o Infovahetust.

Ann Vihalem märgib ka oma raamatus, et frantsiisivõtjal on võimalus kasutada teadmisi, oskusi ja kogemusi, mis põhinevad pikaajalisel ja elujõulisel praktikal. (1; lk 104)

1.2.3. Muud turule sisenemise viisid

Lisaks ekspordi kaudu või lepinguliselt välisturule sisenemise on veel võimalik siseneda turule ka välisomanikuna, investeerimisega ning ühissettevõtlusega.

Kuigi välisomanikuna turule sisenemine pole rahvusvahelisele turule sisenemise vorm, võib oma ettevõtte jagamine mõne välismaise ettevõttega välisturgude vallutamist oluliselt kiirendada. Omandisuhte puhul on välisfirma motiveeritud andma kohalikule ligipääsu oma suhetevõrgustikule ja turunduskanalitele. Sellisel viisil endale turu kindlustanud väga paljud Eesti ettevõtted. (3, lk 14)

Kui eksportimisel on välisturul üksnes toode, litsentseerimisel tehnoloogia, siis investeerimisel on terve ettevõtte koos juhtimis-, finants- ja turundusalaste ning tehnoloogiliste oskustega kirjutab Ann Vihalem oma raamatus. Investeeringutega turule sisenemine eeldab ettevõtte omandamist või rajamist sihtriigis. Firmad mahutavad kapitali tootmisse, sest nii saab tungida teistele turgudele, hankida sealt toormaterjali, valmistada kaupu kodumaisest odavamate kuludega. (1, lk 107)

Investeeringu eelised Ann Vihalema järgi (*ibid.*):

- Väiksemad tootmiskulud;
- Suuremad ressursid.

Investeeringu nõrkused Ann Vihalema järgi (1, lk 108):

- Suuremad kulutused;
- Kõrgem riskiaste;
- Suurem infovajadus.

Tavaliselt toimub enne investeerimist välisturule eksport. Kui esmalt on tehtud sissevedu, siis vähendatakse sellega ebakindlust investeerimisotsuste langetamisel. (1, lk 107-109)

Kahe erineva maa ettevõttele kuuluvat firmat nimetatakse ühisettevõtteks, mille omandiõigus ja juhtimine jaotub vastavalt kummagi investeerinkute suurusele. Ühisettevõtte on sarnane litsentsilepinguga, kuid erinevalt viimasest saab firma välisfirmas osalise omanduse. (1, lk 117)

Kuna arengumaade valitsuspoliitika ei luba välisfirmades kohalikke ettevõtteid ära osta, on see üheks ühisettevõtte tekkimise põhjuseks. (1, lk 110)

Ühisfirma loomiseks võib üks ettevõtte omandada ostes teise aktsiaid, kuid sageli luuakse ka täiesti uus ettevõtte. (2, lk 49)

Ühisettevõtluse eelised Ann Vihalema järgi on (1, lk 111):

- Väiksemad kulud;
- Ühised ressursid, kogemused ja riskid;
- Keskkonna ja turu tundmine;
- Turunduse kontroll .

Suurem investeerimisvajadus ja tunduvalt suurem risk kuuluvad ühisfirma loomise halbade külgede hulka.. Ülioluline on ühisfirma loomisel kohaliku koostööpartneri valik. Ühisfirma loomise puhul on kõige suurem kokkupuude välispartneritega ning maa ärikoostööpartneritega. (2, lk 49)

Ühisfirma puuduseks võib olla veel potentsiaalse konkurendi koolitamine. Sihtriigi ettevõtja võtab üle partneri teadmised ja oskused, siis aga võib katkestada sidemed ning tegutseda edaspidi juba võistlejana. (1, lk 111)

1.3. Boston Consulting Group rahvusvaheliste turgude hindamise maatriks

Boston Consulting Group (BCG) maatriks ehk portfoolio maatriks on 1960-ndate lõpus Bruce D. Hendersoni poolt loodud ettevõtte äriüksuste analüüsiks kasutatav tabel. (4, lk 43)

Maatriks on oma nime saanud ettevõtte Boston Consulting Group järgi, mille juhiks oli Bruce D. Henderson ja mis tegeleb strateegia ja juhtimise konsultatsiooniga. Boston Consulting Group'is hakati seda maatriksit esimesena kasutama. See aitab ettevõtet pikaajaliste kasumlikkust toovate otsuste tegemisel. Maatriksi peamiseks kasuks on see, et see aitab siduda ettevõtte tooteid konkurentsiga, mitte ei vaatle igat toodet eraldi isoleerituna tervik ärist. Rahvusvaheliselt on seda kasutatud edukalt igat turgu ja riiki analüüsides, mille tulemusel pannakse ettevõtte konkurentsi ja oma võimekuse konteksti. (5, lk 270)

Henderson lõi kõigepealt kogemuse kõvera kontseptsiooni, erinedes oluliselt õppimise kõvera kontseptsioonist, mis oli formuleeritud aastaid enne ja mis väidab, et tööjõu produktiivsus kasvab nii mitu korda kui seda sama ülesannet eelnevalt on läbitud. Kogemuse kõverale ei saa määrata õppimise kõverale samasugust künnist. Kogemuse kõver näitab, et samasuguse töö kordamisel vähenevad kulud selle ülesande teostamisel umbes 20%. Seega dubleerides müügipersonali, klientidele tehtavad müügikulud kahanevad 20% võrra, sama kehtib ka arvete tegemisel, tootmisel jne. (4, lk 43)

Teine oluline printsiip BCG maatriksis on relatiivne turuosa, mida arvutatakse suurima konkurendi suhtes. Kogemuse kõver on kombineeritud relatiivse turuosa ja toote, teenuse või ettevõtte eluea kõveraga, mida näitab ka järgnev joonis. Maatriksit on populariseeritud sümbolitega „Koer“, „Metsakass“, „Täht“ ja „Rahalehm“, mistõttu on seda kutsutud ka BCG loomaaiaks. Vaadates maatriksi nelja ruutu ja ennustades rahavooge järgneviks 3-4 aastaks, võime järeldada kindlaid mustreid. Koeral ja tähel on ilmselt minimaalne positiivne või negatiivne rahavoog, samal ajal rahalehmal on ilmselt suurim positiivne rahavoog ja metskassil negatiivne rahavoog. Kui portfoolio strateegia on alles lapsekingades on rahavoogude tasakaalustamine juhtkonna peamiseks ülesandeks. Teooria kohaselt peaks peamised rahavood olema tekitatud rahalehmas ja

investeeritud metsakassi, kindlustamaks tugevat konkurentsieelist ning suurendamaks turuosa. See peaks viima üksuse tähe positsiooni. Kui turg enam edasi ei kasva, peaks üksus liikuma tähelt rahalehma positsiooni. (*ibid.*)

BCG maatriksi peamine idee on olla domineerivas positsioonis turuosas kui turg on lõplikult välja arenenud ja edasi ei kasva. Mõttearendus käib järgmiselt (4, lk 44):

- Kasumlikkus on suurim turu arenedes;
- Turuosa enamus annab kõrgeima tootmismahu
- Kogemuse kõvera kohaselt kõrgem töömaht viitab madalamatele kuludele;
- Madalamad tootmiskulud saab investeerida odavamasse hinda, turuosa võitmiseks või kasumimarginaali suurendamiseks.

Boston Consulting Group maatriksit saatis suur edu ja enamus Ameerika ettevõtteid kasutas seda oma äriüksuste ülevaatamisel. Samuti on maatriks langenud suure kriitika ohvriks. Näiteks Maxwell House kohvibränd, mis portfelli valitsevate asjatundjate poolt oli kategoriseeritud rahalehma staatusesse, mistõttu arvati enam mitte arenevat ega kasvavat ja positiivset kasumit toovat, magati mugavusest maha lahustuva ja jää-kohvi laine, mis tegid suure läbilöögi turul. (*ibid.*)

Inglismaal tegutsev ettevõtte Derrick's Ice Cream Company toodab ja müüb 30-lt erinevalt liinilt tulevat jäätist oma äärelinna vabrikus. Tooted toimetatakse firma enda sügavkülma autodega kuuetele edasimüüvale hulgimüügiga tegelevale ettevõttele. Derrick omab suurlinnades 35%-list turuosa, aga väiksemates kohtades on turuosa alla 10% seoses uute tegutsevate väikekonkurentidega. Kuna jäätisetootja kõigil kuuel suurkliendil on tekkinud uusi nõudeid ja on mindud rohkem kliendikeskseks, on vaja ettevõttel koostada BCG maatriks, et valida kasumlikuim tee edasiminemiseks, kas siis rahuldada kõikide klientide nõudmised või eelistada üht teisele. Analüüsiks kasutatakse esmalt andmebaasis olevaid andmeid nagu ostumuster (allahindlused, ettevõtte ise), tarnepoliitika (kaugus laost, erisoov pakendamisele), raamatupidamislikud protseduurid (maksepoliitika, krediit) ja ettevõtte varud (müüginumbrid, tellimissagedus). Seejärel arvutati relatiivne turuosa kõigil kuuel ettevõttel. Tulemusena leiti 3 ettevõtet olevat koera kategoorias, mis tähendab, et nendesse mitte rohkem investeerida, teha vajalik väljaminek, mis hoiab lihtsalt ettevõtteid jooksvana. Jäätisemüüja õnneks oli üks edasimüüja ka tähe koha peal tabelis ja selle positsiooniga soovitati ettevõttel ühinemist kaaluda. (6, lk 365-373)

Kokkuvõtlikult võib öelda, et BCG maatriks on kasulik vahend planeerimise ja strateegiliste muutuste alustamisel ettevõtetes, kus sellised oskused on vähem arenenud ja kus selle kasutamise lõkse suudetakse vältida targa juhtkonna poolt. Peamine oht selle maatriksi kasutamisel sõltub sellest kas kontseptsiooni positsioneerimine on pigem diagnostiline abi või ettekirjutatud juhend. (10, lk 119)

Kui Boston Consulting Groupi maatriks positsioneeris ettevõtet kasvu ja turuosa põhimõttel, siis aastal 1970 arendas General Electric sellest maatriksist 9 kasulise turu atraktiivsust ja ettevõtte kompetentse mõõtva tabeli. Multiäride ettevõtete tõusuga 20.ndal sajandil hakkasid ettevõtted võitlema mitme äriüksuse kasumlikkuse suutlikuses. Sellest tulenevalt loodi raamistik, mis aitab vaadelda kõiki äriüksuseid kui tervikut ja mõõta ettevõtte sobilikkust turule. (11)

Üheksa kasti maatriks pakub süstemaatilist lähenemist mitme äriiga ettevõttele, nägemaks kuhu oma vahendeid kõige kasumlikumalt investeerida. Selle asemel, et tugineda iga üksuse tuleviku väljavaadete prognoosimisele, aitab maatriks hinnata igat üksust kahe teguri kaudu: sobiva tööstusharu atraktiivsust ja üksuse konkurentsivõimet selles tööstuses. (*ibid.*)

Kuna väikese ja keskmise suurusega ettevõtte tooteportfelli analüüsimiseks ekspordiks on standardiseeritud mudelitel piirangud, peaks ettevõtte lähenemine olema pigem fookuseeritud välisurgudele laiemalt, et aidata tasakaalustada kapitalinõudeid, konkurentsivõimelist mastaabisäästu, sisenemise kulusid ja kasumlikkust kasvatamaks tulevikus turupostsiooni. (12, lk 188)

Turu atraktiivsus	Kõrge	Investeerida/ Kasvatada		Domineerida/ investeerida nõrkustesse
			Strateegia valimine	
				Loovutamine
	Madal	Konkurentsieelised		Madal
		Kõrge		

Joonis 1. Portfelli analüüs: turu atraktiivsuse/konkurentsieeliste maatriks

Allikas: (12, lk 188)

2. UURINGU OBJEKT JA METOODIKA

2.1. Ettevõtte tegevuse ülevaade

Module Pipes OÜ on asutatud 2013. aasta märtsi kuus töö autori ja veel ühe partneri poolt. Ettevõtte on tänaseks tegelenud vaid kaks aastat, kuid käive on suur ja tulevikusihtid ambitsioonikad. Ettevõtte tegeleb moodulmajadele santehniliste süsteemide ehitamisega. Töö autor omab kogemust santehniliste tööde valdkonnas alates aastast 2000 kui asus tööle oma isale kuuluvas ettevõttes. Kogemuste ja töömahu kasvades loodi oma ettevõtte aastal 2007, mis tegeles peaaesjalikult vaid torusüsteemide ehitamisega nii uusehitistel kui ka renoveerimistel. Kuna aga alates 2009. aastast alustati teenuse pakkumist täiesti uues valdkonnas, moodulmajade santehniliste teenuste pakkumises, siis oli vajadus ka luua uus ettevõtte, mis spetsialiseerubki just moodulmajade ehitamisele.

Moodulmaja ehitatakse moodulitest ehk ruumelementidest. Moodulite põrand, seinad ja lagi monteeritakse kokku tehases, need viimistletakse kliendi soovitud tasemeni ning ehitusplatsile viiakse juba ilmastikukindlad kastid. Nii valmib moodulmajast kuni 95% tehases ning ehitusplatsil toimub vaid moodulite monteerimine vundamendile, torustiku ja kaablivõrgu ühendamine ning katuse paigaldus. Pärast elementide valmimist tehases on võimalik moodulmaja viia „võtmed kätte“ järguni vaid mõne päevaga. Selline välistingimustest sõltumatu majaehitus tähendab kliendile võitu ajas ja rahas ning kindlust kvaliteedis. (13)

Moodulmajade ehitustes kaasalõõmisega algas nii uue tehnoloogia ja töövõtete õppimine kui ka arendamine, sest nagu eelpool mainitud tehakse tehases 95% majast valmis, see tähendab ka vee-, kanalisatsiooni- ja kütetorustike väljaehitamist sellisele valmidusastmele.

Moodulmajade tootmine algas samamoodi nagu autori esimene ettevõtte, tehti eramaju, kuid aastad edasi valmivad tehastes neljakordsed hotellid, keerulised haiglad ning koolimajad jpm.

Aastal 2011 töötati välja koostöös Norra partneritega moodulkatlamaja. Moodulkatlamaja tähendab seda, et kogu süsteemi on võimalik transportida kuhu iganes ja tõsta näiteks kortermaja katusele. Iseenesest töötab katlamaja nagu iga teine, kuid pannakse rõhku rohelisele energia tarbimisele. Enamjaolt on kütteallikaks õhk-vesi soojuspump, kuid võib kasutada ka kõiki teisi kütteallikaid.

Aastast 2012 on koduturule santehniliste tööde hulk kahanenud väga väikeseks, kindlasti on siin suur põhjus majanduslangusel ja konkurentsil, kus ollakse valmis tööd ära tegema isegi miinusega. Misjärel otsustati teha uus ettevõtte nimega Module Pipes OÜ, mis nimes viitabki otse tõlkes - moodul torudele. Ettevõtte on spetsialiseerunud moodulmajade tootmisettevõtetele kõikvõimalike torusüsteemide ehitamisele. Toodang, mis valmib tehases, läheb kõik 100% ekspordiks, enamjaolt Rootsi ja Norra. Hetkel töötame kolmes erinevas moodulmaju tootvas tehases - Tallinnas kahes ja Narvas. Ettevõtte juhtkonda kuulub töö autor ja eelmise firma projektijuht, kes on ennast tublisti tõestanud.

Module Pipes OÜ toodetud moodulkatlamaja toimib õhk-veisisoojuspumba toimel, kuid mooduli eeliseks on toote transporditavus valmiskujul, ehk siis moodulkatlamaja võib valmis ehitada teises riigis ja paigutada valminuna soovitud objekti juurde, mistõttu saab hoida kokku kulusid, sest sageli on erinevates riikides erinevad ehitusmaterjalide ja -tööde hinnad. Eesti eelis ehitusturul Põhjamaade ees on kindlasti materjalide ja tööjõu odavus. (vt Lisa 1 ja Lisa 2)

Kuna tavaliselt vajab katlamaja majas eraldi ruumi, siis mooduli eeliseks on ka mugav kompaktsus paigutamaks seda valmis kujul kuhu iganes maja ümbrusse, suurtel hoonetel kasvõi katusele.

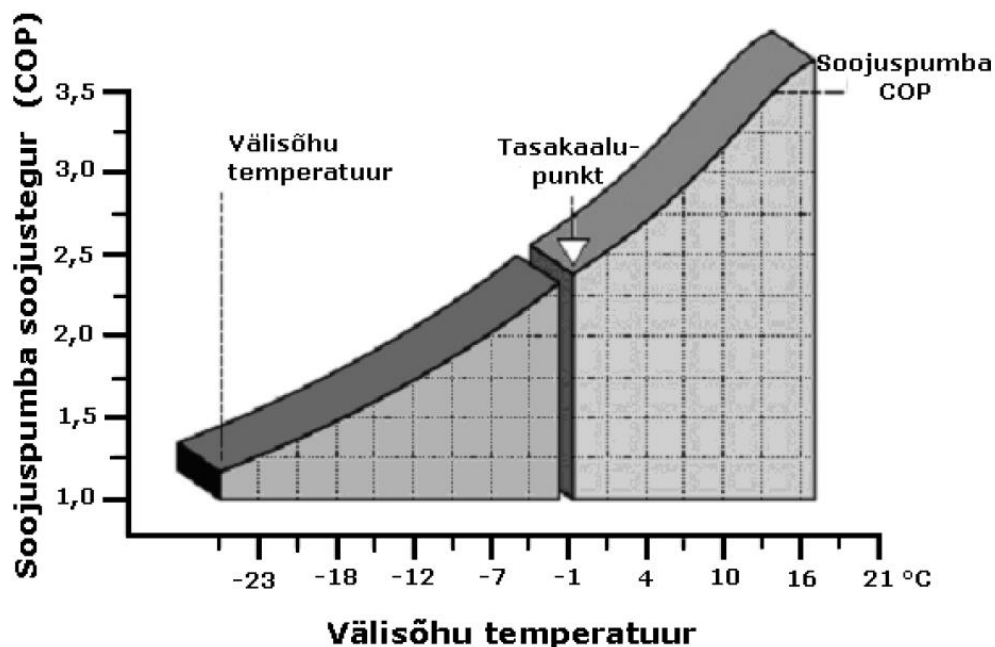
Module Pipes OÜ ehitatava moodulkatlamaja küttesüsteemiks on valitud õhk-veisisoojuspump tema küttekulude säästvuse ees Põhjamaades, kuna efektiivsem energiatarbimine on kuni -15 kraadi, üle selle hakkab energiakulu minema võrdseks elektrienergiaga kütmisel. Õhk-veisisoojuspump ei pruugi sobida kõikidesse piirkondadesse Soomes, Rootsis ja Norras, kuid moodulkatlamaja on sellisel juhul võimalik ehitada ka muude sobivate küttesüsteemidega.

Õhk-veisisoojuspump kasutab õhust saadud soojust ja annab soojust veele. Seade kasutab tänapäeva arenenuimat kütetehnoloogiat, kus kirjeldatud pump ei tooda energiat, vaid pumpab seda ühest keskkonnast teise. Õhk-veisisoojuspumbaga saab edukalt kütta radiaatoreid ja põrandkütet ning soojendada tarbevett. (14)

Pumba eelised teiste küttesüsteemide ees on järgmised (14).

- Mugavus- kogu süsteemi saab juhtida ühest kohast, soojussõlm toob vaikselt, puudub tuleoht, pump töötab nii radiaator- kui põrandaküttega, vabadus nii kütuse, korstnapühkija kui hoolduse tellimise kohustusest, pump soojendab ka tarbevett.
- Väikesed kasutus- ja hoolduskulud- hoolduskulu on viis korda väiksem kui õlikatlal, pumba kompressor on kaks korda pikema eluaga kui katla põleti, puudub kortsnapühkija teenuse ja hoolduse kulu.
- Keskkonnasäästlikkus- kütmine on suitsu-, tuha-, tahma- ja tolmuva, õhk maja ümber, mida köetakse õhk-vesisoojuspumbaga, on värske ja puhas, kuna pumba tööga ei kaasne kütuse ebameeldivat lõhna.
- Kokkuvõid üldehituskuludelt- puudub vajadus korstna järele.
- Sõltuvus energiapoliitikast on väiksem, kuna köetakse loodusest ammutatud energiaga.

Õhk-vesisoojuspumba tööks on vajalik ka elektrienergia, mis on siiski 30-50% väiksem võrreldes tavalise elektrikatla, - radiaatoriga vms. Näiteks tootmisel 5kWh energiat, vajab pump selleks 2kWh, seega ülejäänud 3kWh on õhust või maast saadud tasuta energia, mida nimetataksegi küteteguriks (inglise keeles *COP-Coefficient Of Performance*), mille alusel saab näha, kui palju toodab õhk-vesisoojuspump energiat oma tööks tarbitava energia suhtes. Kütetegur on otseselt sõltuv välisõhu temperatuurist, soojema õhu korral on kütetegur suurem. (27)



Joonis 2. Soojuspumba soojusteguri sõltuvus välisõhu temperatuurist

Allikas: (28, lk 129)

Hetkel on ettevõttel Module Pipes OÜ töös üks moodulkatlamaja, mis hakkab kütma 64 korteriga elamut Norras.

2.2. Uuringu metoodika

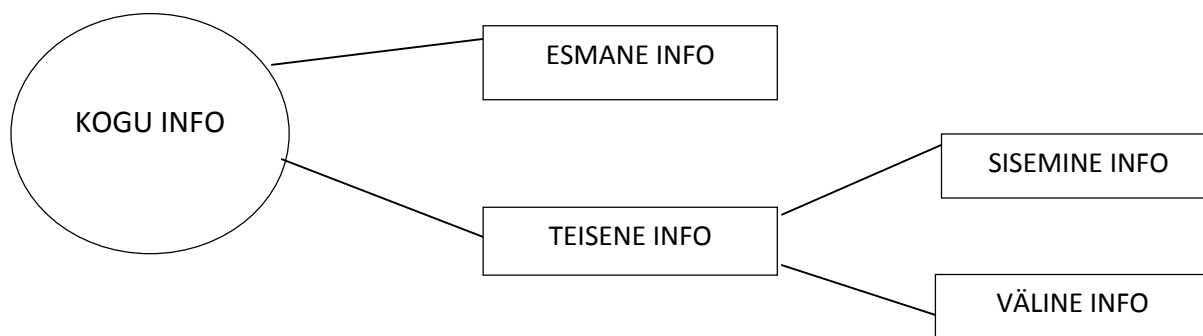
Selgitamaks välja kas lõputööks valitud turud on ettevõtte Module Pipes OÜ pakutava toote, moodulkatlamaja, jaoks sobilikud ning millisest turust tasuks esimesena alustada, tuleb koguda analüüsiks andmeid ning viia läbi süvaintervjuud iga riigi esindajaga antud valdkonnast.

2.2.1. Andmeallikate selgitamine

Peamise informatsiooni annavad edasi algandmed. Eristatakse kahte tüüpi andmete allikaid, esmased ja teised. Iseenda poolt uurimisprobleemi lahendamiseks otsitud ja kogutud informatsioon kuulub esmaste allikate alla. Teiste poolt, teisel eesmärgil kogutud informatsioon kuulub teisest andmeallikate alla. (7, lk 87)

Peamine erinevus esmaste ja teisest andmete vahel on see, et algandmeid antud probleemi lahendamiseks on võimalik koguda üks kord. Järgnevatel kordadel esmaste andmete kasutamine teiste probleemide analüüsimiseks, muutuvad nad juba teisesteks andmeteks. (8, lk 45)

Rein Sirkeli raamatus kõlab turundusuuringu põhireegel järgmiselt: enne kui hakata koguma esmaseid andmeid, tuleb ära kasutada teiste kui tunduvalt odavamate andmete kõik võimalused. (8, lk 45)



Joonis 3. Info liigitus

Allikas: (9, lk 65)

2.2.2. Esmased andmed

Spetsiaalselt käesiloleva probleemi lahendamiseks kogutakse esmast infot. Tulemuseks on uus, originaalne info, mida saadakse küsitluse, vaatluse, eksperimendi või mõne muu meetodiga. Info kanaliteks võivad olla tarbijad, spetsialistid, eksperdid, vahendajad, välispartnerid jt. Esmane info osutub vajalikuks, kui teisesest allikast saadud infost ei piisa turundusotsuste tegemisel. Kuna esindusliku esmase info suuremahuline kogumine on küllaltki kulukas, saavad seda endale lubada suuremad ja jõukamad ettevõtted. (9, lk 65)

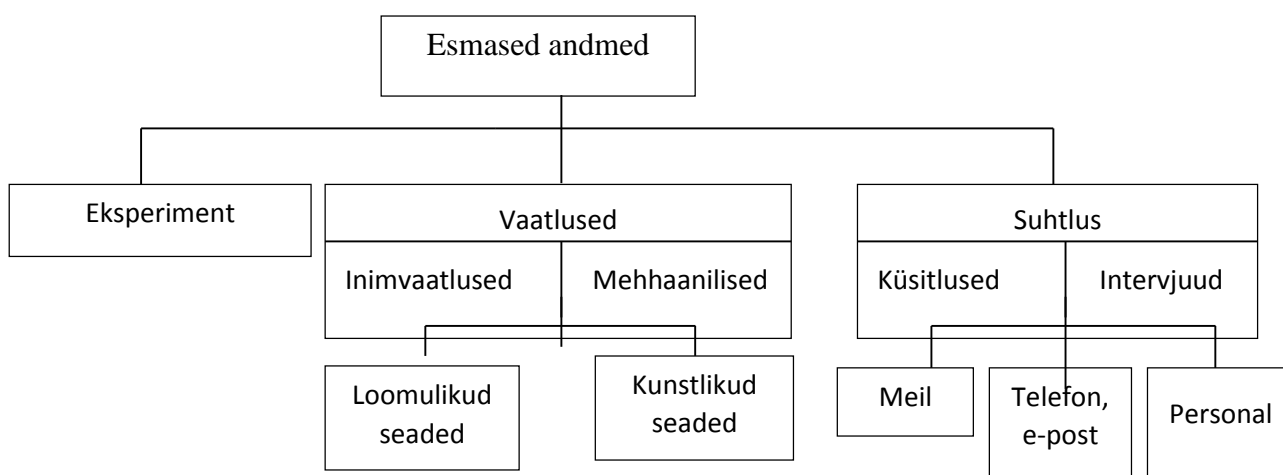
Esmase info tugevused Ann Vihalemi järgi on (9, lk 65):

- Info on eesmärgipärane ja unikaalne,
- Info on värske,
- Info kogumismeetodid on teada,
- Info on konkurentidele saladuseks,
- Puuduvad eri infoallikate vasturääkivused,
- Sageli on probleemilahendamise ainukeseks võimaluseks.

Esmase info nõrkused Ann Vihalema järgi on (9, lk 65)

- Info kogumine on aeganõudev,
- Info kogumise ja töötlemise kulud on suured,
- Teatud infot ei ole võimalik saada,
- Tihti ei suuda turundaja infot ise koguda.

Ghuri ja Grønhaugi raamatus on esmaste andmete kogumise kohta illustreeritud joonis.



Joonis 4. Esmaste andmete kogumine

Allikas: (7, lk 93)

2.2.3. Teisesed andmed

Esimene ja tähtsaim eelis teiseste andmete kasutamise juures on ilmselt tohutu aja ja raha kokkuhoid. Erinevalt esmaste andmete kogumisest on uurijal vaja vaid minna raamatukokku ja leida allikad ning kasutada neid. Selline tegevus mitte ainult ei aita paremini formuleerida ja mõista uurimisprobleemi, vaid ka laiendab baasi, millelt uurija võib teaduslikke järeldusi teha. Sellisel viisil on tõendusprotsess palju kiirem ja informatsiooni ning järelduste usaldusväärsus oluliselt suurem. (7, lk 89)

Rein Sirkel väidab oma raamatus, et vaatamata infovajaduste unikaalsusele, saab tihti suurema osa neist rahuldada teiseste andmete kaudu. Teiseste andmete hulk on hirmuäratavalt suur ja on loomulik, et uurijad peavad olema kursis peamiste teabeallikatega ja, mis tähtsam, oskama neid kasutada. (8, lk 46)

Ghuri ja Grønhaug leiavad, kuidas võivad aidata teisesed andmed uurijaid järgmistel viisidel (7, lk 88):

- Vastates uurimisküsimusele või lahendades mõne või kõik uurimisprobleemid;
- Toetades probleemi formuleerimist ja/või tehes uurimisküsimused konkreetsemaks ja fokuseeritumaks;
- Otsustades kindla uurimismeetodi sobivuse või isegi soovitades paremaid uurimismeetodeid üksikprobleemi lahendamiseks;
- Pakkudes võrdlusmõõtmisi ja muid tulemusi, mida võib edaspidi võrrelda käsiloleva uuringu tulemusena.

Ann Vihalema kohaselt on teisese info tugevused järgmised (9, lk 66):

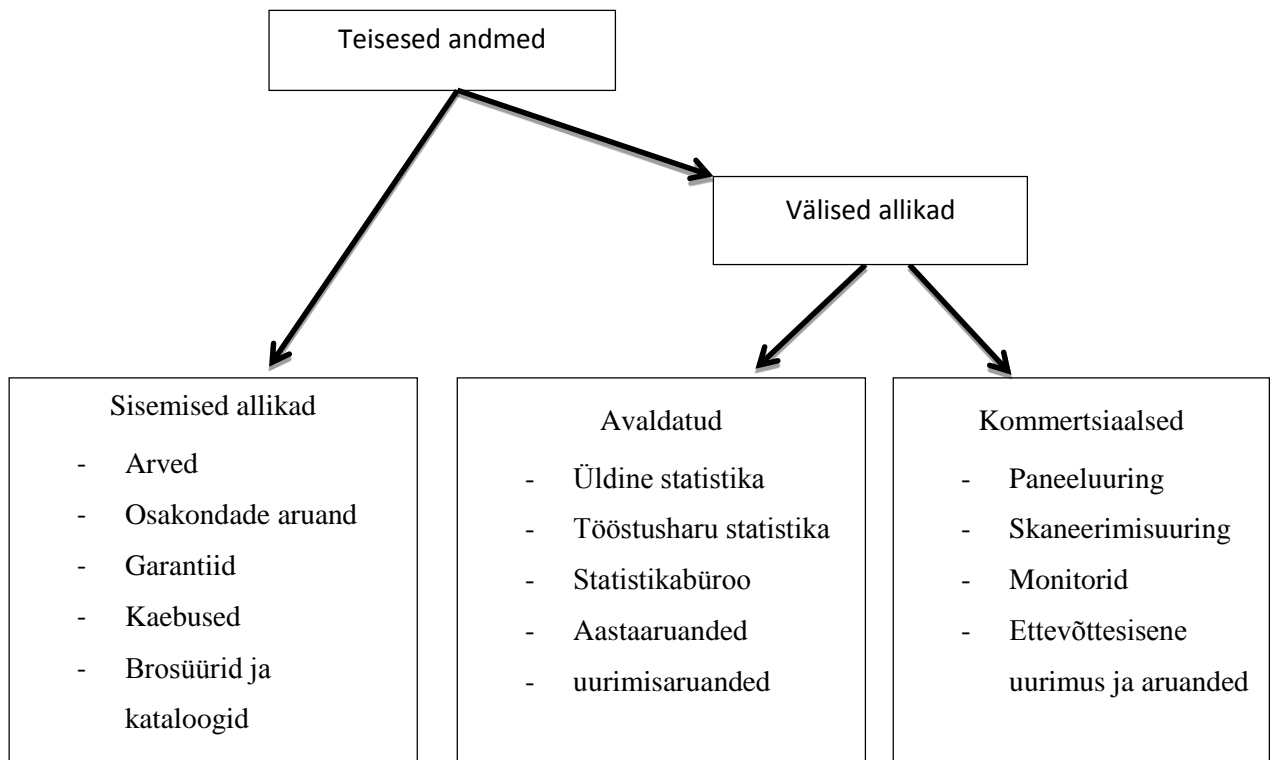
- Info on kuskil olemas;
- Info kogumine on kiire;
- Info on odav;
- Info on usaldusväärne;
- Info on detailne;
- Analoogilist infot pakuvad mitmed allikad;
- Avalikes allikates on infot, mida turundaja ei suuda koguda.

Samuti jäävad teisese info kogumisel ära mitmed esmase info kogumisega seotud toimingud, näiteks väljavõtt, intervjuerimine, andmetöötlus jmt. Juhul, kui teisese info kasutamise eest võetaksegi tasu, on see siiski madalam võrreldes esmase infoga. (9, lk 66-67)

Teise info nõrkused Ann Vihalema järgi (9, lk 67):

- Info ei sobi alati firma eesmärkidega;
- Info on sageli vananenud;
- Info on kättesaadav ka teisele turuosalisele;
- Info kogumismeetodika on tihti tundmatu või sobimatu;
- Harilikult ei avaldata kogu infot;
- Eri allikatest võib tulla vasturääkivat infot.

Probleemiks teiseste andmete kogumisel on see, et andmed on kogutud teise, teistsuguste eesmärkidega uuringu jaoks ega tarvitse täielikult sobida uurija probleemidega. Seetõttu on äärmiselt tähtis kindlaks määrata, mida me uurime, mida me juba teame teemast ja mida me selle kohta soovime edasise informatsioonina saada. (7, lk 90)



Joonis 5. Teiseste andmete tüübid

Allikas: (7, lk 92)

Ann Vihalem näeb teisese info hindamisel, et uurijal on heameel teisese materjali leidmisest, ent sageli minetab ta kriitilise meele. Kui andmed ei ole korrektsed, võib nende kasutamine osutada kahjulikuks ja sellisel juhul on isegi parem, kui neid poleks üldse leitud. (9, lk 71)

Turuinfo on kitsaim mõiste ning hõlmab üksnes turu tegeliku seisundi ning arengu andmeid. Uuringus võib piirduda, kas esmase või teisese infoga, kuid sageli vajatakse mõlemat, seega on töö autor valinudki andmete kogumiseks esmasest infost süvaintervjuu ja teisese andmetest väline info.

2.3. Lõputööks kasutatavad meetodikad

Kuna antud lõputöös on probleemiks valitud ettevõtte toote sobivus Põhjamaadesse, siis esmaste andmete kogumisel on kõige efektiivsem ja otsetarbekam viia läbi süvaintervjuud. Eksperimente ja vaatluseid ei ole autoril võimalik läbi viia kõigis kolmes erinevas riigis ja antud probleemi korral ei pruugigi nendest andmetest objektiivseks analüüsiks kasu olla. Seetõttu on valitud esmaste andmete analüüsiks telefoniintervjuu iga uuritava riigi esindajaga ehitusvaldkonnast, kes on ühtlasi ka autori koostööpartneriteks.

Rein Sirkeli kohaselt vestleb süvaintervjuul küsitaja respondentiga personaalselt ning tal puudub standardiseeritud ankeet kinniste küsimustega. Eesmärgiks on ergutada vastajat antud teemal rääkima pikemalt ja põhjalikumalt. (8, lk 74)

Niisamuti on antud töös probleemi analüüsimiseks läbi viidud ka süvaintervjuu avatud küsimustega, kus vastaja saab pakkuda kvalitatiivseid vastuseid. (vt Lisa 3)

Ghuri ja Grønhaugi arvates on süvaintervjuu puuduseks see, et nad nõuavad kogenud ja ettevaatlikku intervjuerijat. Intervjuerijal peab olema täielik arusaamine uurimisprobleemist, uurimiseesmärgist ja sellest, missugust informatsiooni otsitakse. (7, lk 113)

Teiseste andmetena on antud töös kasutatud infot valitud riikide andmebaasidest, selgitamiseks välja riikide majanduslikku seisu, valmidust pakutavatele moodulkatlamajale jne.

Teisene väline info on saadud väljastpoolt kogutuna ja süstematiseerituna mõne muu organisatsiooni poolt. Teisi allikaid on tohutult palju seega on mõttekas kasutada andmeid vaid valikuliselt ja vastavalt püstitatud eesmärkidele turundustegevuse ja keskkonnaga kiiremaks kohanemiseks. (9, lk 69)

Rein Sirkel leiab, et väliseid teabeallikaid võib klassifitseerida järgmistesse suurtesse gruppidesse (8, lk 50):

- Internet;
- Raamatukogud;
- Tegevusala liidud;
- Valitsusasutused;
- Äriinfofirmad.

Välise allikate hulka kuuluvad nii avaldatud raamatud ja ajakirjaartiklid, nii akadeemilised kui ka professionaalsed ja populaarseid kui kommertsorganisatsioonide või –kompaniide spetsiaalselt müümise eesmärgil kogutud andmed. (7, lk 91)

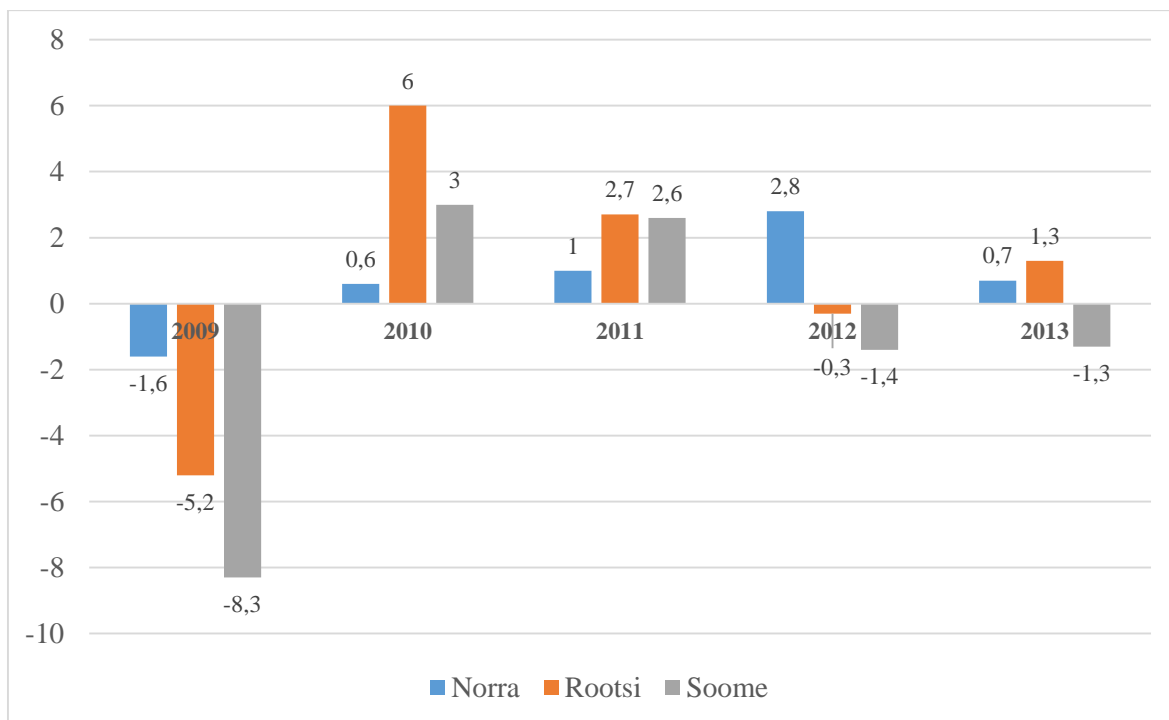
3. TURU- JA SÜVAINTERVJUUDE ANALÜÜS

Nagu käesoleva lõputöö sissejuhatuses on kirjeldatud, siis analüüsitakse Põhjamaa riikidest Soomet, Rootsit ja Norrat. Taani jäeti uurimise alt välja põhjusel, et ettevõttel Module Pipes OÜ puudub Taani kuningriigiga koostöö ja sinna sisenemine nõuaks rohkem kulusid ja usaldusväärseid tutvusi. Analüüsis kasutatakse ka süvaintervjuude vastuseid, mis viidi läbi kõigi 3 riigi ehitusspetsialistidega. Intervjueeritav Soome riigist on Kim Valli, kes on tegevjuht ja omanik ehitusettevõttes Oy Etelän-Honka-Söder Ab. Norrat esindab Martin Vågeng, kes on projektijuht-insener ettevõttes Oras Nordland AS. Rootsist vastas süvaintervjuule Hans Ålander, kes on Rootsi arendusettevõtte Bra Hus från Hedlunds AB müügijuht.

3.1. Põhjamaa riikide atraktiivsus

Ülemaailmne majanduskriis ja selle tagajärjel kokkuvarisenud SKP-d 2008. aastal põhjustasid uuenenud huvi selgitamiseks välja ennustatavat seost finantssektori ja reaalmajanduse vahel. Põhjamaade majandussüsteeme saab defineerida kui Põhjamaade mudel. Majanduse peamised omadused ja institutsionaalsed arengud on üllatavalt sarnased. Põhjamaad on paljuski kultuuriliselt homogeenised, neil on sarnased tööturu institutsioonid, kõrged maksumäärad ja ulatuslik tulude ümberjaotamine, kõik on healuriigid, kus avalikku sektorisse on paigutatud üle 50% SKP-st. Põhjamaad sarnanevad ka vabakaubanduse ja globaliseerumise avatuse pooldamise poolest. Lisaks on Põhjamaad sarnased ka finantsnäitajate arenemise poolest, ehk kokkuvõtvalt sarnanevad Põhjamaad rohkem üksteisega kui ülejäänud G-7 riikidega Eurotsoonis. (15)

Järgnevalt vaatleme iga Põhjamaa riigi majanduskasvu muutust aastatel 2009-2013, et teha järeldusi riikide majandusliku seisuga kohta ja näha kuidas on riigid taastunud 2008. aastal aset leidnud majanduskriisist.



Joonis 6. Põhjamaa riikide majanduskasv protsentides

Allikas: (16,17,18)

Jooniselt näeme, et Soome majanduskasv on 2010-2011 olnud väikeses kasvutrendis, kuigi alates 2011. aastast on Soome võidelnud majandussurutisega, seoses Nokia kui Soome suurtöandja kehva olukorraga. Samuti on Venemaa kolmas kõige tähtsam ekspordimaa Soomele. 6. augustil 2014 kuulutas Venemaa välja impordipiirangud ekspordikaupadele. Soome majandust on viimasel ajal mõjutanud Ukraina kriis ja Venemaa vastaste sanktsioonide ning Venemaa sanktsioonide kehtestamine Euroopa Liidu liikmesriikidest tulenevatele kaubavoogudele, Soome majandus ei kasva enam soovitud kiirusel, toimub stagnatsioon, majandusseisak. Aastal 2014 oli Soome majanduskasv lähedane nullile.

Soome majandus seisab silmitsi ka keerulise olukorraga, kus tööealise elanikkonna suurus väheneb ja eakate osakaal kasvab jõuliselt. Soome majandus on enamuse Euroala riikide majandustõusust tublisti mahajäänud. Sisemajanduse nõudlus on jõudnud finantskriisi aegsele tasemele. Viimasel kolmel aastal ekspordisissetuleku kahanemine on mõjutanud rohkem kui ei kunagi varem üldist tarbimist. Tööhõive vähenemine on toimunud peamiselt ekspordiga tegelevates tööstusharudes. Ekspordi langus on tingitud nii elektroonika kui metsatööstusest kui ka üldisest langusest konkurentsivõimelises hinnakujunduspoliitikas ja üldisest globaalmajandusest. Siiski oodatakse Soome majanduse aeglast ja väikest kasvu järgmiseks 2 aastaks. (21)

Rootsi on Põhjamaade suurim riik Sisemajanduse Koguprodukti poolest. Rootsi on saavutanud kadestamisväärseid elustandardid kõrgtehnoloogilise kapitalismi ja ulatusliku heaolu segamise süsteemidest. Tal on kaasaegne jaotussüsteem, suurepärase sisene ja väline kommunikatsioon ning kvalifitseeritud tööjõud. Hoolimata tugevast majandusest ja üldisest vundamendist ei pääsenud ka Rootsi globaalsest majanduslangusest aastal 2008. (22)

Kuigi Rootsi majandus on olnud 2009-2011 kasvus, toimus 2012 langus peamiselt tänu ekspordi langusele. 2013. aastaks oli prognoositud väike majanduskasv, toimus aga suurem tõus peamiselt tänu investeringutele ja kodumajapidamise tarbimise kasvule. Kodumajapidamiste tarbimist ennustatakse ka edaspidi kasvavalt tänu madalale intressile ja tööjõuturu paranemisele. Nende kahe faktori koosmõjul oodatakse Rootsi majanduse kasvu sellel aastal 2,4% ja järgmisel 2,5%. (23)

Norra majandus koosneb peamiselt vabaturu aktiivsusest ja valitsuse sekkumise kombinatsioonist. Valitsus haldab peamisi võtmevaldkondi nagu näiteks naftaturg, läbi riigiettevõtete. Riiki on rikkalikult õnnistatud loodusvarade nagu nafta, hüdroenergia, kalandus, metsandus ja mineraalide poolest. Naftatööstus on aga suurim ja moodustab 30% riigi eelarve tuludest. (24)

Norra majandusele prognoositakse järgmiseks aastaks 2,5% majanduskasvu. (18)

Joonisel 7 näeme kõigi vaadeldavate Põhjamaa riikide elanike investeringuid eluasemetesse aastatel 2009-2013, et uurida, kuidas on trendid kinnisvaraturul ja kuidas on muutunud investeringute kogusummad erinevate aastate ja majandustsüklite lõikes.

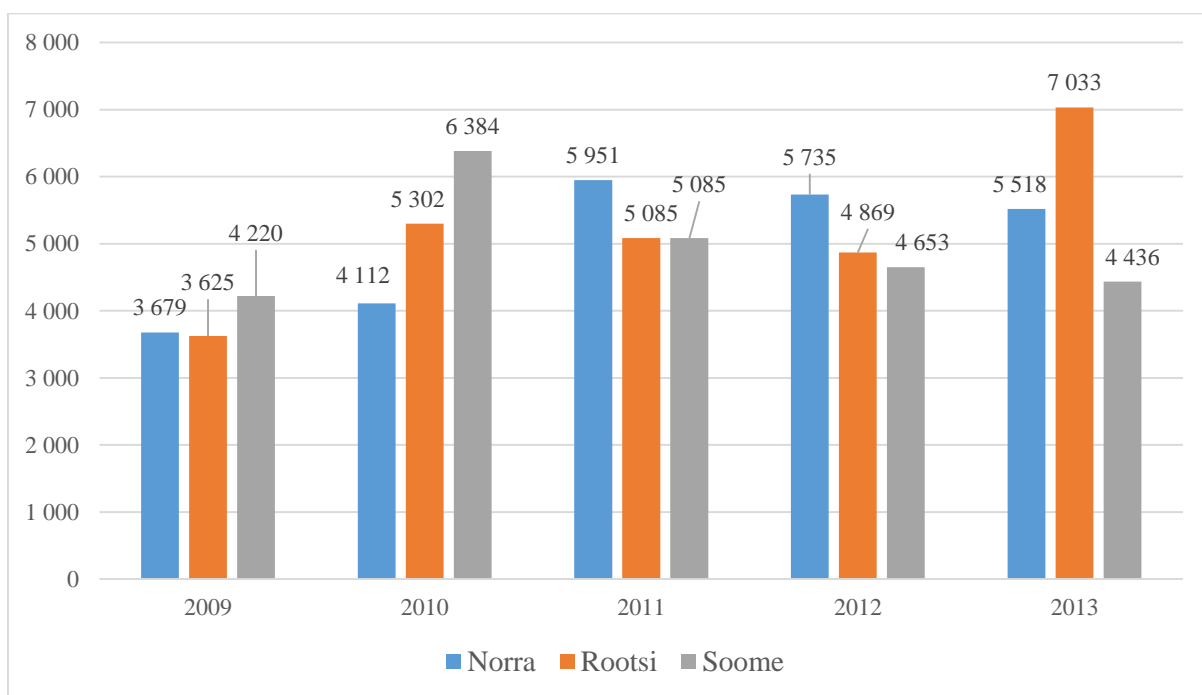
Kõige suuremad investeringud on tehtud Rootsis, mis on ka loogiline, kuna seal elab Põhjamaadest enim inimesi. 2013. aasta andmete kohaselt elab Soomes 5,5 miljonit, Rootsis 9,6 miljonit ja Norras 5,1 miljonit inimest. (16, 17, 18) Joonise eesmärk on pigem võrrelda riigi siseselt investeringutes toimuvat.

Soomes on viimasel kolmel aastal näha eluasemete soetamise koguväärtuse langust, mis tuleneb ilmselt riigi majanduslikust olukorrast ja töötute kasvust.

Rootsis on eluasemete soetamine teinud hüppe 2013. aastal, mil investeeriti 44% rohkem eluasemetesse kui eelneval aastal, olles selle tulemusega suurim ja ainus kasvaja Põhjamaade turul. Samasugune hüppeline tõus toimus ka aastal 2010, kuid siis oli Rootsist veelgi suurema hüppe teinud Soome, kus investeeriti 52% rohkem raha eluasemetesse. Kahel järgneval aastal olid investeeringud elukohtadesse negatiivsed, kuid taastumine toimus 2013. aastal nagu eelpool mainitud.

Olgugi, et Norras olid investeeringud eluasemetesse tõusuteel nii 2010. aastal 12% kui 2011. aastal 45%, siis on viimasel vaadeldaval aastal 2012 ja 2013 olnud investeeringutes langus mõlemal aastal -4%.

Antud andmeid saab kasutada Bostoni maatriksi koostamisel kui mittekontrollitavaid elemente, ehk et kui majanduses peaks toimuma olulisi hüppeid, mis mõjutavad inimeste sissetulekuid ja seeläbi ka nende jõudlust investeeringutel, siis saab antud andmete järgi määrata koefitsiendid, millist majandust ja kui suurel määral need kõige rohkem mõjutada võiksid.



Joonis 7. Investeeringud eluasemetesse Põhjamaades 2009-2013 miljonites eurodes

Allikas: (20)

Maailma pankade grupp annab iga-aastaselt välja raportit, mis sätestab pingerea 189 riigi vahel kus on kõige parem maastik kodumaisele ettevõttele. 2014. aastal on Soome 9. kohal, Rootsi 11. kohal ja Norra 6. kohal. *Doing Business* raport uurib 189 riigi erinevaid regulatsioone, mis hõlbustavad või pärsivad ettevõtlust oma riigis. Raport mõõdab 11 äri eluea valdkonda. Riigid pannakse paremuse järjestusel pingeritta 10 teguri alusel, nagu näiteks ettevõtlusega alustamine, ehituslubade saamise hõlpsus, varade registreerimine, elektrienergia saadavus, laenude saamine, väikeinvestorite kaitse, maksud ja nende maksmine, piiriülene kaubandus ning lepingute täitmine ja maksejõudluse lahendamine. Reeglina mõõdab raport ka tööjõu regulatsioone, aga 2014. aasta raportis neid seekord ei kasutatud. (25)

Parim maastik kodumaisele ettevõtlusele võib olla antud töös nii heaks võimaluseks kui ka negatiivseks tagasilöögiks konkurentsi näol. Ühest küljest on positiivne kui vaadeldavad riigid on jõudnud esikümnesse oma riigi ettevõtluse soosimisel, sest nii on lootust arenevale majandusele ja suurenevale ehitusmahule, kus kindlasti saab määravaks töö tegemiseks kuluv hind ja nii saab Module Pipes OÜ oma pakutava tootega konkurentsipüsida ja välismaistele riikidele oma põhilist eelist, soodsamat tootmishinda, pakkuda. Kuid teisest küljest soodustab kodumaise ettevõtte loomise hea kliima ka kohalike konkurentide teket. Kahjuks ei ole võimalik vaadelda kolme vaadeldava riigi sees konkurentsi, kuna antud juhul on konkurentideks kohalikud küttesüsteemide pakkujad, kes pakuvad enamjaolt elektrikütet, kaugkütet vms. Seetõttu vaatleme konkurentsi kui positiivset näitajat Bostoni maatriksis ja kus kõrgem number näitab paremat äritegevuse kliimat vaadeldava riigi maastikul.

Tabel 2. Põhjamaade turu atraktiivsuse hindamine

Turu atraktiivsus	Turu majanduslik seis	Konkurents	Mitte-kontrollitavad elemendid	Skoor
Soome	10	15	5	30
Rootsi	50	5	25	80
Norra	50	25	15	90
Maksimum	50	25	25	100
Miinumum	10	5	5	20
Intervall	10	5	5	20

Allikas: (autori koostatud)

3.2. Module Pipes OÜ konkurentsieelis Põhjamaa riikides

Moodulkatlamaja peamiseks eelisteks teiste küttesüsteemide ees on toote kompaktsus ja kütmise tehnoloogia, milleks on õhk-vesisoojuspump, mis on üks säästlikumaid küttesüsteeme tänapäeval. Küll aga on ka pumbal omad nõudmised säästlikuimaks tarbimiseks, milleks on peamiselt välistemperatuur.

Kuna moodulkatlamaja kasulik töötemperatuur algab umbes -7°C juures, kus soojustegur on 2 kWh ja mida soojemaks temperatuur läheb, seda suurem on õhk-vesisoojuspumba soojategur, saame toote ja tema positsiooni sobivust riikidesse vaadelda keskmiste õhutemperatuuride järgi. Esmalt vaatleme kui külmaks lähevad temperatuurid põhjapoolseimatel aladel ning seejärel riigi keskmist temperatuuri.

Järgnevast tabelist nähtub, et üldiselt on Põhjamaade keskmised temperatuurid küllaltki sarnased, välja arvatud Soome, kus on suvised temperatuurid kõrgemad ja ka talvised oluliselt kõrgemad, sarnanedes rohkem pigem Eesti kliimale. Loomulikult on igal riigil ka omad lokatsioonid maksimum temperatuuridega, kuhu vaadeldav pump ei sobi. Põhjamaade riikidest on põhjapoolsem Norra, kus põhjas jäävad keskmised temperatuurid ilmteate (yr.no) andmetel alla -7°C kolmel kuul (detsember, jaanuar, veebruar). Kuna Norras on põhjaosas linnasid, kuhu kõnealune toode ei ole efektiivne elektri kokkuhoiu näol, ei saa Norras antud toodet levitada 100% katvusega. Soomes on põhjapoolsematel aladel alla -7°C viiel kuul aastas (november, detsember, jaanuar, veebruar, märts). Kuna Soomel ei ole fjorde nagu Norras, mis külma kinni peavad, siis Soomes on rohkem alasid kuhu pakutav toode ei pruugi sobida oma efektiivsuse aspektist. Rootsi põhjapoolsema osa keskmised külmatemperatuurid sarnanevad Norrale, kuid lisaks on normaaltemperatuur alla -7°C ka märtsis.

Eriti just Soome riigil on põhja ja lõuna vaheline osa nii pikk, et ka temperatuurid võivad olla nendes kohtades hoopiski suuresti erinevad.

Kuna Rootsis ja Norras on küllaltki stabiilne kliima talvel ja ka kevadel, mil võib samuti temperatuur olla pumba jaoks ideaalsel temperatuuril juures, siis nendesse riikidesse paneme Bostoni maatriksis ühesuguse skoori ja Soomele peame määrama madalama, kuna Soomes lähevad talvel temperatuurid väga madalaks ja -35°C juures ei pruugi õhk-vesisoojuspump enam väga efektiivne olla, sellisel juhul võib elektrienergiakulu olla isegi sama mis elektrikütel.

Tabel 3. Põhjamaade keskmised temperatuurid erinevatel aastaegadel

	Kevad	Suvi	Sügis	Talv
Soome	0-10C	10-30C	5-10C	kuni -35C
Rootsi	0- 15C	10-21C	3-14C	kuni -7C
Norra	1-17C	11-22C	3-9C	kuni -7C

Allikas: (autori koostatud)

Samuti kaalume toote ja tema positsiooni mõõtmise juures intervjuult saadud vastuseid. Intervjuus uuritud spetsialistide suhtumine konteinerkatlamajasse oli kõigi kolme vastaja puhul positiivne ja eriti meeldis kõigile, et see on energiat säästev ja katlamaja on vajadusel transporditav. Uurides moodulkatlamajade võimalikku populaarsust vastajate riigis, siis Norras ja Soomes on selline süsteem veel küllaltki tundmatu ja raske on hinnata tulevast populaarsust, küll aga on Rootsis hetkel juba palju populaarsust kogunud õhk-vesisoojuspumbad.

Turundussuutlikuse all on peetud silmas juba olemasolevaid koostööpartnereid ja kontakte, ehk et millises riigis oleks alustades kõige lihtsam ja kiirem viis läbilöömiseks. Norras on olemas koostööpartner, kes tellis antud toote juba teist korda, ehk et Norra turundussuutlikkus hinnatakse kõikidest Põhjamaa riikidest suurimaks. Kontakt ja koostöö moodulmajadega on olemas ka Soomega, kuhu on tehtud juba varasemalt töid moodulitega, aga mitte moodulkatlamajadega. Hetkel on käimas ka läbirääkimised esimeseks moodulkatlamaja tööks. Rootsiaga on hetkel koostöö kontakt mõnevõrra väiksem ning moodulkatlamajade tellimist ei ole veel olnud.

Turundussuutlikkuse all mõõdetakse ka intervjuu vastuseid seoses eelneva kokkupuutega moodulkatlamajadega, riigis olevate ehitusettevõtete üldine suhtumine välismaistesse koostööpartneritesse ja riigi regulatsioonidega imporditud kütteseadmete suhtes.

Soome ja Rootsi vastajad ei olnud ennem kokku puutunud antud ehitisega, aga olid kuulnud ja tootega kursis. Kuna Norra vastaja on juba eelnevalt tellinud antud toote, siis tema oli sellega kokku puutunud. Ka ei ole ühelgi riigil eraldi regulatsioone imporditavatele kütteseadmetele, kõik peab vastama vastava riigi regulatsioonidele kütteseadmete suhtes.

Välismaistesse ehituspartneritesse on suhtumine hea nii Rootsil kui Norral, Soome lisas vaid, et suhtumine on avatud, aga koostöö aluseks on hind ja kvaliteet.

Kuna intervjuudelt saadud vastused olid kõik küllaltki sarnased, siis peab turundussuutlikkuse hindamiseks kasutama olemasolevaid kontakte, nagu eespool mainitud.

Toote kvaliteedi ja turu toetuse hindamiseks kasutame intervjuudelt saadud andmeid riigi toetuste kohta roheline kütteenergia valimisel ja tingimusi tootegarantiiga seoses.

Soomes on garantii ehitusseadmete paigaldusele 1-2 aastat ning seadmetele 2-5 aastat. Rootsis on garantii seadmetele 5 aastat. Norras antakse ettevõttele ehitusegarantiid 3 aastat ettevõttele ja 5 aastat eraisikule. Ehk siis siit vastustest järeldub, et garantiid on kõigis kolmes vaadeldavas riigis samad, 5 aastat ja siin ühtegi riiki teisest ettepoole tõsta ei saa.

Norras pööratakse suurt tähelepanu rohelinele keskkonnapoliitikale, mis määrab sanktsiooni fossiilse kütuse kasutamiseks suurehitistel ning rahastatakse tarbijaid keskkonda säästvate küttesüsteemide eelistamisel. Samuti on Norras ehitusmaterjalide ja – tööde hinnad kõige kallimad.

Soomes on loodud eraldi stipendiumid ja programmid korterite ja ridaelamute remondiks, ehk et muutes oma kodu energiasäästlikumaks. Nii kasvatab riik oma inimestes rohelist kütteenergia kasutamist ja säästmist. Kuna Soomes on väga palju eestlastest ehitajaid, kes hoiavad ehituhindasid soomlaste jaoks taskukohasena ning, et ehitusmaterjale tuuakse vajadusel ka Eestist, ei saa siin suurt osakaalu panna Soome riigile turu toetuse näol.

Rootsis on kasutuses energiatõhususe programm, mis toetab väikeseid ja keskmise suurusega ettevõtteid soetamiseks energia tõhusaid seadmeid ja haldaksid ja analüüsiks üle oma energiatarbimised.

Toote kvaliteet erinevatel turgudel ei muutu. Võib muutuda materjal, mida sätestab riik ehitusnormidega.

Toote tehnoloogilise positsiooni mõõtmiseks kasutame intervjuus saadud vastuseid, mis puudutavad riigi regulatsioone kütteseadmete kasutamiseks, kütteseadmete ehitamiseks vajaminevat erilitsentsi, enamlevinud kasutusel olevat küttesüsteemi ja kas riigis on olemas juba moodulkatlamajade pakkujaid.

Küsimuse peale, kas vaadeldavates riikides on juba olemas moodulkatlamajade pakkujad, vastasid Soome ja Rootsi esindajad eitavalt, küll aga täpsustas rootslane, et on kuulnud vaid Eesti moodulkatlamaja pakkumisest. Norra esindaja väitis, et neil on oma riigis olemas 3 kohalikku moodulkatlamajade ehitajat.

Enamlevinud küttesüsteem Soomes on vastaja andmetel korteritel kaugküte ja eramutel õlikatel. Norras on enamlevinud küttesüsteemiks samuti kaugküte. Rootsis aga on enamlevinud küttesüsteemiks õhk-vesisoojuspump, mis teeb toote rootslastele pakkudes vägagi atraktiivseks.

Küttesüsteemide paigaldamiseks on vaja kohalikku erilitsentsi nii Norras kui Rootsis. Norra puhul on vaja kohalikult kvalifitseeritud tööjõudu kütteseadmete paigaldamiseks ja Rootsis erilitsentsi torutöödeks. Soomes on reguleeritud ehitusjärelvalve ja regulatsioonid paigaldusele.

Norras on kütteenergia kasutamise regulatsioonid seotud ehitatava pinna suurusega. Alla 500 ruutmeetri suurusele pinnale tuleb kohaldada 40% kütteenergia ulatuses alternatiivküte, üle 500 ruutmeetri suuruste pindade nõus on 60% alternatiivkütet. Soome ja Rootsi esindajad ei osanud tuua välja konkreetseid ettekirjutisi kütteenergia kasutamise kohta nende riikides.

Seega saab kokkuvõtvalt toote tehnoloogilise positsiooni kohta öelda, et Soome on kõige ligipääsetavam, kuna sinna teenuse osutamisel ei pea olema kohe olemas erilitsentsi seadme paigaldamisel. Samuti pole teada, et Soomes oleks juba sellise lahenduse pakkujaid olemas. Järgmisena paistab edukalt silma Rootsi, kus esiteks on enamlevinud kütteallikaks just pakutav õhk-vesisoojuspump ja hetkel puudub pakkuja.

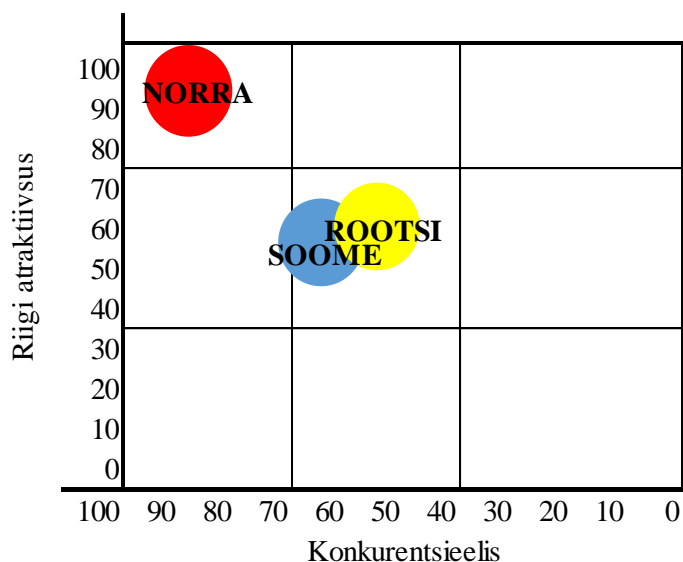
Tabel 4. Ettevõtte konkurentsieeliste hindamine Põhjamaa riikide suhtes

Ettevõtte konkurentsieelised	Turundus-suutlikkus	Toode ja positsioon	Tehnoloogiline positsioon	Toote kvaliteet ja turu toetus	Skoor
Soome	20	5	20	15	60
Rootsi	10	10	15	15	50
Norra	25	25	10	25	85
Maksimum	25	25	25	25	100
Miinumum	5	5	5	5	20
Intervall	5	5	5	5	20

Allikas: (autori koostatud)

3.3. Ettepanekud ettevõttele turu valikuks

Tegemaks ettepanekuid turu valikuks tuleb esmalt asetada eelmistes peatükkides saadud tulemused Bostoni, turgude hindamise maatriksisse, mille edasiarendus kannab nime McKinsey turgude ja konkurentsieelise hindamise maatriks.



Joonis 8. Turgude hindamise maatriks valmis kujul

Allikas: (autori koostatud)

Jooniselt on näha, et Norra turg positsioneerub investeerimise ja kasvatamise sektoris. Sellises positsioonis on kõrge reiting turu atraktiivsusel ja samuti toote konkurentsieelisel antud riigis. Bostoni/McKinsey maatriksi kohaselt soovitatakse sellises positsioonis olevasse ettevõttesse maksimaalselt investeerida ning suunata kogu tähelepanu hetkelistesse tugevustesse. Tulemus ei ole autorile sugugi üllatava, kuna Norraga on kõigist kolmest uuritavast riigis sõlmitud esimesena leping antud toote, moodulkatlajama, turustamiseks. Pigem annab joonis kinnitust, et antud turg on kõigist vaadeldavast kolmest turust kõige potentsiaalikam ja tasub jätkata tegevusi, pakkumisi ja investeeringuid sinna riiki.

Soome ja Norra asuvad mõlemad keskmises sektoris, mis annab märku hoolikast strateegia valikust. Selles sektoris on mõlemal riigil nii turuatraktiivsus kui konkurentsieelis antud turul keskmisel tasemel. Küll võib öelda, et Rootsi on riigina pisut atraktiivsem ja Soome turul on moodulkatlamaja konkurentsieelis tugevam. Aga kuna need vahed on nii väikesed, siis asuvad mõlemad riigid ühes sektoris ja ettevõtte äriplaneerimise strateegia mõlema turu jaoks peaks olema sarnane.

Maatriksi kohaselt soovitatakse olemasoleva pakkumise ja programmi juurde jääda, keskenduda investeringutele konkreetsetesse segmentidesse, valida näiteks kas investeerida korterelamute arendajatele pakkumistele või riigitellimustesse, nagu näiteks ühiselamud, vanadekodud vms. Ehk soovitatakse investeerida potentsiaalselt suurima kasumiga sektorisse antud turgudel.

3.4. Järeldused ja ettepanekud

Antud töös oli eesmärgiks selgitada välja, milline Põhjamaade turg sobiks ettevõtte Module Pipes OÜ pakutavale tootele, moodulkatlamaja, turustamiseks kõige paremini. Atraktiivseima turu leidmiseks analüüsiti kõiki kolme (Soome, Rootsi, Norra) turgu ning toote konkurentsieeliseid igal valitud turul.

Analüüsi tulemusel selgus, et tugevaim positsioon tootel moodulkatlamaja oleks Norras, kus soovitatakse maksimeerida investeringuid ja keskenduda tugevustele. Soomes ja Rootsis soovitatakse valida kindel strateegia millega edasi minna ja investeerida vaid kohtadesse, kus tagasisaadav kasum on suurim.

Kuna tegemist on reaalse projektiga, millega autor ise tegeleb, siis antud tulemus avab kindlasti silmad ja aitab kaasa edasiste tegevuste planeerimisel. Kuigi olemasolevad andmed aitavad saada suurt pilti, siis tegelikult oleks vaja andmeid analüüsida veel rohkemgi ja sügavuti.

Kahjuks ei osanud ka kõik intervjuul osalenud spetsialistid peast nimetada kõiki regulatsioone, mis nende riikides kütteenergiale kehtivad. Seega see on kindlasti koht, millesse tuleks rohkem süveneda ja analüüsida kõikide riikide konkreetseid regulatsioone nii kütteenergia paigaldamisel, riiklikke toetusi rohelise kütteenergia kasutamiseks ning kõikvõimalikke vajalikke litsentse, mida igas riigis peaks vaja minema küttesüsteemide ehitamisel ja paigaldamisel.

KOKKUVÕTE

Käesoleva lõputöö eesmärgiks oli leida Põhjamaa turgudele sisenemise võimalused ettevõtte Module Pipes OÜ jaoks, mis on ühtlasi töö autori ettevõtte. Ning leida sobivaim turg ettevõtte poolt pakutavale tootele, moodulkatlamajale.

Põhjamaade all mõeldakse antud töös Põhjamaa riikidest Soomet, Rootsit ja Norrat. Taani jäeti uurimise alt välja põhjusel, et ettevõttel Module Pipes OÜ puudub Taani kuningriigiga koostöö ja sinna sisenemine nõuaks rohkem kulusid ja usaldusväärseid tutvusi.

Uurimus seisnebki suuresti Bostoni maatriksi edasiarendatud versiooni Mc Kinsey turuatraktiivsuse ja ettevõtte konkurentsieeliste maatriksi analüüsimises.

Töö esimeses osas on vaadeldud ka teoreetilist käsitlust erinevatele turgudele sisenemise motiivide, sisenemisviiside ja võimaluste kohta ning iseloomustatud neid. Pikemalt on uuritud ekspordi ja lepingulise sisenemise kohta, kuna töös vaadeldav ettevõtte Module Pipes OÜ on just hetkel koostöös antud Põhjamaa riikidega läbi lepinguliste vahendajate, paigaldades moodulmajadele küttesüsteeme. Ning eksporditud on ka üks töös vaadeldav toode, moodulkatlamaja. Samuti on esimeses osas toodud teoreetiline käsitlus Boston Consulting Group maatriksi kohta, millest arendati edasi 9-kastiline Mc Kinsey maatriks rahvusvaheliste turgude ja ettevõtte konkurentsieeliste hindamiseks.

Töö teine osa annab ülevaate uuringu meetodika ja andmeallikate teoreetilisest käsitlusest ning on välja toodud milliseid allikaid kasutatakse antud lõputöös. Kuna antud uurimuses on probleemiks valitud ettevõtte toote sobivus Põhjamaadesse, siis esmaste andmete kogumisel oli kõige efektiivsem ja otsetarbekam analüüsida süvaintervjuud. Andmete analüüsiks on viidud läbi telefoniintervjuu iga uuritava riigi esindajaga ehitusvaldkonnast, kes on ühtlasi ka autori koostööpartneriteks. Samuti on teises osas kirjeldatud ettevõtet Module Pipes OÜ ja pikemalt seletatud lahti moodulkatlamaja tehnoloogia, milleks on kütmine õhk-vesisoojuspumba toimel.

Viimases peatükis on saadud esmaste ja teiseste andemete analüüs ja tulemuste mõõtmine Bostoni maatriksis. Et mõõta tulemusi Bostoni maatriksis, analüüsiti riigi atraktiivsust ettevõtte Module

Pipes OÜ jaoks. Riigi atraktiivsuse mõõtmisel kasutati nii riikide majanduskasvu aastatel 2010-2013, konkurentsituatsiooni antud riikides kui ka mittekontrollitavaid elemente. Kuna infot konkreetsete samasugust toodet pakkuvate konkurentide kohta ei olnud, siis vaadeldakse töös konkurentsituatsiooni all ettevõtlusega tegelemise hõlpsust antud riikides. Selleks analüüsiti Maailma pankade grupi poolt väljaantud raportit, mis sätestab pingerea 189 riigi vahel kus on kõige parem maastik kodumaisele ettevõttele. Raport mõõdab 11 äri eluea valdkonda. Riigid pannakse paremuse järjestusel pingeritta 10 teguri alusel, nagu näiteks ettevõtlusega alustamine, ehituslubade saamise hõlpsus, varade registreerimine, elektrienergia saadavus, laenude saamine, väikeinvestorite kaitse, maksud ja nende maksmine, piiriülene kaubandus ning lepingute täitmine ja maksejõudluse lahendamine. Reeglina mõõdab raport ka tööjõu regulatsioone, aga 2014. aasta raportis neid seekord ei kasutatud. Samuti analüüsiti kõigis kolmes riigis tehtud investeeringuid eluasemetesse aastatel 2009-2013. Antud andmeid saab kasutada Bostoni maatriksi koostamisel kui mittekontrollitavaid elemente, ehk et kui majanduses peaks toimuma olulisi hüppeid, mis mõjutavad inimeste sissetulekuid ja seeläbi ka nende jõudlust investeeringutel, siis saab antud andmete järgi määrata koefitsiendid, millist majandust ja kui suurel määral need kõige rohkem mõjutada võiksid.

Ettevõtte konkurentsitugevuste all on analüüsitud süvaintervjuudelt saadud vastuseid ja riikide keskmiseid temperatuure. Kuna õhk-vesisoojuspump töötab efektiivseimalt alates -7C, ehk et mida soojem välistemperatuur, seda suurem on pumba kasutegur. Alla -7C vajab pump juba töötamiseks ka elektrit, mis ei pruugi külmemate temperatuuride korral anda säästlikumat tulemust kui tavaline elektrienergia. Viimaseid tegureid ja lisaks intervjueeritavate suhtumist moodulkatlamajasse on arvestatud toote ja tema positsiooni mõõtmisel. Turundussuutlikkuse mõõtmiseks kasutati ettevõtte juba olemasolevaid kontakte vaadeldavates riikides ja intervjuu vastuseid seoses eelneva kokkupuutega moodulkatlamajadega, riigis olevate ehitusettevõtete üldise suhtumisega välismaistesse koostööpartneritesse ja riigi regulatsioone imporditud kütteseadmete suhtes.

Toote kvaliteedi ja turu toetuse hindamiseks kasutati intervjuudelt saadud andmeid riigi toetuste kohta roheline küttesüsteemi valimisel ja tingimusi tootegarantiiga seoses.

Toote tehnoloogilise positsiooni mõõtmiseks kasutati intervjuus saadud vastuseid, mis puudutavad riigi regulatsioone kütteseadmete kasutamiseks, kütteseadmete ehitamiseks vajaminevat erilitsentsi, enamlevinud kasutusel olevat küttesüsteemi ja kas riigis on olemas juba moodulkatlamajade pakkujaid.

Analüüsi tulemusel selgus, et tugevaim positsioon tootel moodulkatlamaja oleks Norras, kus soovitatakse maksimeerida investeeringuid ja keskenduda tugevustele. Soomes ja Rootsis soovitatakse valida kindel strateegia millega edasi minna ja investeerida vaid kohtadesse, kus tagasisaadav kasum on suurim.

VIIDATUD KIRJANDUS

1. Vihalem, A. Rahvusvaheline turundus. Tallinn: Külim, 1999
2. Ekspordi käsiraamat. Eesti Kaubandus- Tööstuskoda, 1998
3. Pällin, P. Välisturule mineku võimalused ja ohud. Tartu linnavalitsus, 2004
4. Karlof, B., Lovingsson, F. (2005). A to Z of Management Concepts & Models. *Business Source Complete*, pp 43-46.
5. Ghauri, P., N., Cateora, P. International Marketing. United Kingdom: McGraw-Hill, 2010
6. Smith, M. (2002). Derrick's Ice-Cream Company: applying the BCG matrix in customer profitability analysis.- *Accounting Education*. 11 (4). UK. pp 365-375.
7. Ghauri, P., Grønhaug, K. Äriuringute meetodid. Tallinn: Külim, 2004
8. Sirkel, R. Turundusuuring. Tallinn: Ilo, 2001
9. Vihalem, A. Turundusuuring. Tallinn: Külim, 2001
10. Morrison, A., Wensley, R. (1991). Boxing up or Boxed in?: A Short History of the Boston Consulting Group Share/Growth Matrix. *Journal of Marketing Management*. 7. pp 105-129
11. Enduring Ideas: The GE-McKinsey nine-box matrix. (2008). *McKinsey Quarterly*. [WWW]http://www.mckinsey.com/insights/strategy/enduring_ideas_the_ge_and_mckinsey_nine-box_matrix (17.05.2015)
12. Albaum, G., Duerr, E., Strandskov, J. International marketing and export management. England: Pearson Education, 2005
13. Moodulmaja. Timo Houses [WWW] <http://timohouses.com/est/undefined> (18.05.2015)
14. Miks peaksite valima õhk-vesisoojuspumba? ABC Kliima [WWW] <http://www.abckliima.ee/erakliendile/tooted/group/ohk-vesi-soojuspumbad> (23.05.2015)
15. Kuosmanen, P., Nabulsi, N., Vataja, J. (2015). Financial variables and economic activity in the Nordic countries. *International Review of Economics and Finance*. 37. pp 368-379.
16. Finland Economic Outlook. (2015). Focus Economics- Economic forecast from the World's leading Economists [WWW] <http://www.focus-economics.com/countries/finland> (23.05.2015)
17. Sweden Economic Outlook. (2015). Focus Economics- Economic forecast from the World's leading Economists [WWW] <http://www.focus-economics.com/countries/sweden> (23.05.2015)

18. Norway Economic Outlook. (2015). Focus Economics- Economic forecast from the World's leading Economists [WWW] <http://www.focus-economics.com/countries/norway> (23.05.2015)
19. Börjesson, E. (2015). Market presentation. Nordic Region. LLOYD'S. [WWW] http://www.lloyds.com/~media/files/the%20market/tools%20and%20resources/new%20market%20intelligence/market%20presentations/europe/nor_mi_2015_04_market%20presentation%20final.pdf (23.05.2015)
20. Annual report 2014. (2015). PEAB-the Nordic Community Builder [WWW] <http://www.peab.com/Global/PeabCom/Reports/AR-eng-14.pdf> (24.05.2015)
21. Economic Outlook. (2015). Bank of Finland Bulletin, 5, 2014. Vol 88. [WWW] http://www.suomenpankki.fi/en/julkaisut/bulletin/economic_outlook/Documents/B514.pdf (24.05.2015)
22. Sweden GDP Growth Rate. (2015). Trading Economics. [WWW] <http://www.tradingeconomics.com/sweden/gdp-growth> (24.05.2015)
23. Economic Outlook Summary. (2015). Government Offices of Sweden. [WWW] <http://www.government.se/sb/d/9513/a/257048> (24.05.2015)
24. Norway GDP Growth Rate. (2015). Trading Economics. [WWW] <http://www.tradingeconomics.com/norway/gdp-growth> (24.05.2015)
25. Doing Business 2015, comparing business regulations for domestic firms in 189 economies. (2015). A World Bank Group Flagship Report [WWW] <http://www.doingbusiness.org/~media/GIAWB/Doing%20Business/Documents/Annual-Reports/English/DB15-Chapters/DB15-Report-Overview.pdf> (24.05.2015)
26. Soome kliima. [WWW] <http://www.infopankki.fi/et/teavet-soome-kohta/p-hiteave-soome-kohta/soome-kliima> (24.05.2015)
27. Õhk-vesi soojuspump, ideaalne lahendus kütta säästlikult! Bestair OÜ. [WWW] <http://www.bestair.ee/et/soojuspumbad/informatsioon-ja-planeerimine/soojuspumpadest/6hk-vesi-tyypi-soojuspumpadest> (25.05.2015)
28. Soojuspumbad. TTÜ Mehaanikateaduskond. [WWW] https://www.ttu.ee/public/m/Mehaanikateaduskond/Instituudid/soojustehnika-instituut/oppematerjalid/kyte-ventilatsioon/17._Soojuspumbad.pdf (25.05.2015)

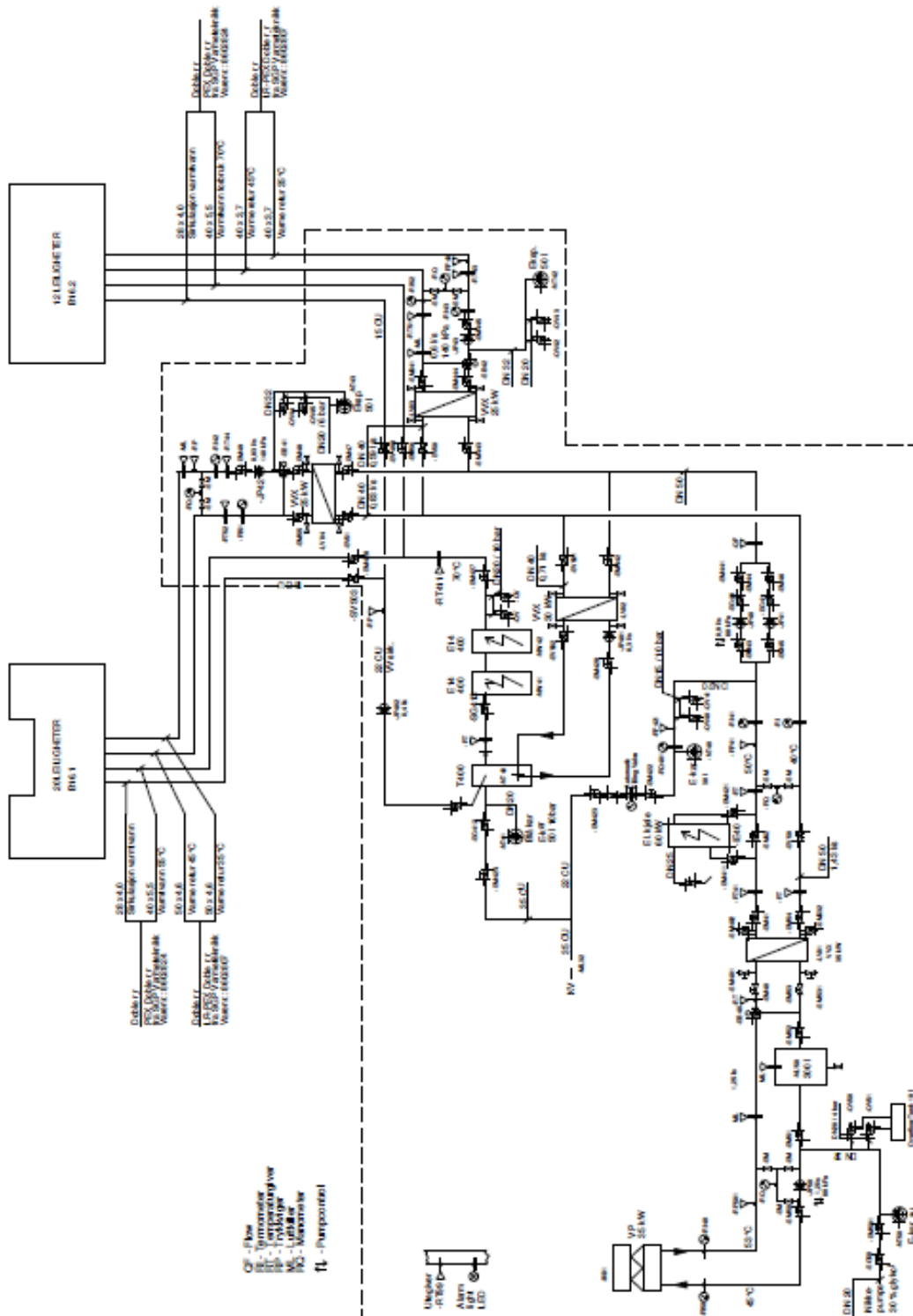
LISAD

Lisa 1. Moodulkatlamaja välisvaade



	Modulare grupp OÜ	Objekt		Töö nr
	Reg nr 11491024 Sikaktsiidi 7 11216 Tallinn www.modulare.ee info@modulare.ee	Katlamaja		1130515
Registreeringud (MTR) : EEP001482 Projektberimine		juunis		Möökkava
Vastutav spetsialist:	Aleksel Filippenko		3D 1	1:3,00
Projekteerija:	Aleksand Begunov			Koopäev
Tellijä:	Module Pipes OÜ	staadium		08.05.2015
				Leht/lehed
				6

Lisa 2. Moodulkatlamaja põhimõtteline skeem



Lisa 3. Süvaintervjuu küsimustik

Konteinerkatlamaja

- 1) Millisel viisil olete eelnevalt kokku puutunud konteinerkatlamajaga?
- 2) Kuidas suhtute konteinerkatlamajadesse?
- 3) Kuidas hindate konteinerkatlamajade populaarsust oma riigis tarbijate seas?
- 4) Kas teie riigis on konteinerkatlamajade pakkujaid? Kui jah, siis kui palju ja kas on kohalikud või välismaised?
- 5) Millise küttesüsteemi kasutamine on teie riigis kõige enimlevinum?
- 6) Palun iseloomustage konteinerkatlamaja positiivseid ja negatiivseid külgi?

Riigi regulatsioonid ja vastuvõtlikus

- 1) Kas riik toetab rohelist kütteenergiat? Kui jah, siis kuidas?
- 2) Kas riik on sätestanud reeglid kasutamaks kütteenergiat? Kui jah, siis millised?
- 3) Kas küttesüsteemide ehitamisel on teie riigis vajalik erilitsents?
- 4) Kuidas suhtub riik imporditud kütteseadmete süsteemi?
- 5) Kuidas suhtuvad teie riigi ehitusettevõtted välismaistesse partneritesse?
- 6) Missugused tingimused on teie riigis tootegarantiiga seoses?

SUMMARY

The title of this work is „Foreign markets entering opportunities according to company Module Pipes OÜ“

The main reason in writing this research was to find out which Nordic country is the most attractive for doing business for company Module Pipes OÜ and how should the appropriate method be like in entering these countries.

The first part of this final thesis is focusing on theoretical aspects on the motives and different ways in entering foreign countries. Also the theoretical explanation about used Boston Matrix.

The second part introduces the company Module Pipes OÜ and its product heating container and product's competitive advantages compared to other heating systems. Also theoretics about different methods in analyzing first based and second based data.

The final part analyzes all gathered data and interviews, which were held with each Nordic Country specialists. To compare the results in the Boston Matrix, the author had to find out each countries attractiveness towards heating container and heating container's competitive advantages in each country.

In the result we can see that the most appropriate and effective country is Norway and according to the Boston Matrix suggestions the investments had to be kept and even maximised in this country. Finland and Sweden had almost the same results and according to the Boston Matrix the investments should be kept only in those areas where the profit is maximum and be focused on the strengths in both countries.

Deklareerin, et käesolev lõputöö, mis on minu iseseisva töö tulemus, on esitatud Tallinna Tehnikaülikooli diplomi taotlemiseks ning selle alusel ei ole varem taotletud akadeemilist kraadi ega diplomit.

Kõik töö koostamisel kasutatud teiste autorite tööd, põhimõttelised seisukohad, kirjanduslikest allikatest ja mujalt pärinevad andmed on viidatud.

Autor:

Hannes Aguraiuja, 2. juuni 2015

Üliõpilaskood:BDÄR 042409.....

Töö vastab kehtivatele nõuetele.

Juhendaja:

Olev Tõru *MBS*c , 2. juuni 2015

Kaitsmisele lubatud: ”.....” 2015

TTÜ TK kaitsmiskomisjoni esimees:

.....

(nimi, allkiri)